



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ciencias Contables

Unidad de Posgrado

La gestión del capital intelectual en la integración empresarial en una empresa internacional de seguros con sede en Lima, 2014

TESIS

**Para optar el Grado Académico de Magíster en Contabilidad con
mención en Contabilidad de Gestión**

AUTOR

Sara María Teresa URBINA CUEVA

Lima, Perú

2017

DEDICATORIA

A mi familia le dedico este esfuerzo y
cada día de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A los docentes de la Universidad Mayor de San Marcos por sus aportes a mi formación profesional.

2.3.1.2	Definición de capital intelectual	24
2.3.1.3	Principios de la administración del capital intelectual....	28
2.3.1.4	Gestión del capital intelectual.....	30
2.3.1.5	Componentes del capital intelectual.....	32
2.3.1.5.1	Capital humano	33
2.3.1.5.2	Capital organizacional	35
2.3.1.5.3	Capital relacional	37
2.3.1.6	Teoría y gestión del conocimiento.....	39
2.3.1.6.1	Teoría del conocimiento	39
2.3.1.6.2	Gestión del conocimiento	42
2.3.2	Integración empresarial	46
2.3.2.1	Definición de integración empresarial	46
2.3.2.2	Mecanismos de la integración empresarial	47
2.3.2.3	Modelación de la integración empresarial	48
2.3.2.4	Tipos de integración empresarial	50
2.3.2.4.1	La integración vertical	50
2.3.2.4.2	La integración horizontal	52
2.3.2.4.3	El conglomerado	57
2.4	Marco conceptual	59
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA		61
3.1	Hipótesis.....	61
3.1.1	Hipótesis general	61
3.1.2	Hipótesis específicas	62
3.2	Variables	62
3.3	Operacionalización de las variables	63
3.4	Matriz de consistencia	63
3.5	Tipo de investigación.....	64
3.6	Diseño de investigación.....	64
3.7	Unidad de análisis	65
3.8	Población del estudio	65
3.9	Tamaño de la muestra.....	65
3.10	Selección de la muestra	66
3.11	Técnicas de recolección de datos	67
3.11.1	Técnicas	67

3.11.2 Instrumentos	67
3.12 Descripción del proceso de prueba de hipótesis	68
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	75
4.1 Componentes de la unidad de análisis.....	75
4.2 Análisis e Interpretación de resultados.....	80
4.2.1 Descripción de los resultados de la variable: Capital intelectual.....	80
4.2.1.1 Descripción consolidada de los resultados de la variable Capital intelectual	80
4.2.1.2 Descripción de los resultados de la dimensión de la variable capital intelectual: Capital humano	82
4.2.1.3 Descripción de los resultados de la dimensión de la variable capital intelectual: Capital organizacional	84
4.2.1.4 Descripción de los resultados de la dimensión de la variable capital intelectual: Capital relacional	86
4.2.2 Descripción de los resultados de la variable: Integración empresarial	88
4.2.2.1 Descripción consolidada de los resultados de la variable Integración empresarial	88
4.2.2.2 Descripción de los resultados de la dimensión de la variable Integración empresarial: Integración estratégica.....	90
4.2.2.3 Descripción de los resultados de la dimensión de la variable Integración empresarial: Desarrollo económico organizacional.....	92
4.2.2.4 Descripción de los resultados de la dimensión de la variable Integración empresarial: Mejoramiento de la organización.....	94
4.2.2.5 Descripción de los resultados de la dimensión de la variable Integración empresarial: Calidad de los servicios	96
4.3 Prueba de hipótesis.....	98
4.3.1 Prueba de hipótesis general.....	98
4.3.2 Prueba de hipótesis específica 1	100

4.3.3 Prueba de hipótesis específica 2.....	102
4.3.4 Prueba de hipótesis específica 3.....	104
4.4 Discusión de resultados	105
CONCLUSIONES	108
RECOMENDACIONES.....	110
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
ANEXOS.....	118

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Operacionalización de variables.	63
Cuadro 2. Matriz de consistencia.	63
Cuadro 3. Funcionarios: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra.	71
Cuadro 4. Valores rho de Spearman.	73
Cuadro 5. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Capital intelectual.	80
Cuadro 6. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Capital intelectual según la dimensión Capital humano.	82
Cuadro 7. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Capital intelectual según la dimensión Capital organizacional.	84
Cuadro 8. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Capital intelectual según la dimensión Capital relacional.	86
Cuadro 9. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Integración empresarial.	88
Cuadro 10. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Integración empresarial según la dimensión Integración estratégica.	90
Cuadro 11. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Integración empresarial según la dimensión Desarrollo económico organizacional.	92
Cuadro 12. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Integración empresarial según la dimensión Mejoramiento de la organización.	94
Cuadro 13. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Integración empresarial según la dimensión Calidad de los servicios.	96

Cuadro 14. Coeficiente de correlación de Spearman de las variables: capital intelectual e integración empresarial.	98
Cuadro 15. Correlación entre las variables: Capital humano e integración empresarial.	100
Cuadro 16. Correlación entre las variables: Capital organizacional e integración empresarial.	102
Cuadro 17. Correlación entre las variables: Capital relacional e integración empresarial.	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Capital humano.	35
Figura 2. Capital intelectual.	39
Figura 3. Beneficios del modelado integrado de empresa.	49
Figura 4. Dispersión de la data del capital intelectual y la integración empresarial en la empresa internacional de seguros con sede en Lima.	72
Figura 5. Las empresas de la compañía internacional de seguros.	75
Figura 6. Organigrama de la empresa internacional de seguros.	78
Figura 7. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Capital intelectual.	80
Figura 8. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Capital intelectual según la dimensión Capital humano.	82
Figura 9. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Capital intelectual según la dimensión Capital organizacional.	84
Figura 10. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Capital intelectual según la dimensión Capital relacional.	86
Figura 11. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Integración empresarial.	88
Figura 12. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Integración empresarial según la dimensión Integración estratégica.	90
Figura 13. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Integración empresarial según la dimensión Desarrollo económico organizacional.	92

- Figura 14. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Integración empresarial según la dimensión Mejoramiento de la organización. 94
- Figura 15. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Integración empresarial según la dimensión Calidad de los servicios. 96

RESUMEN

Esta investigación titulada *La gestión del capital intelectual en la integración empresarial en una empresa internacional de seguros con sede en Lima, 2014*, por su finalidad es de tipo aplicada, por su profundidad es correlacional. El diseño aplicado fue el no experimental, transeccional (o transversal), descriptiva y correlacional, que tiene como objetivo general determinar la relación entre el capital intelectual y la integración empresarial en una empresa internacional de seguros con sede en Lima.

Con la prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra se determinó que los datos de la muestra no provienen de una población normal, por ello se utilizó rho de Spearman para determinar la correlación de las variables y la significatividad bilateral para aceptar o rechazar la hipótesis. La muestra de 28 funcionarios de la empresa internacional de seguros con sede en Lima. El instrumento de investigación utilizado fue el cuestionario a los funcionarios.

Los resultados obtenidos como el coeficiente de correlación de 0.682 y al obtenerse $p=0.000709406 < \alpha=0.01$, aceptándose la hipótesis general, existiendo correlación lineal entre el capital intelectual y la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.

PALABRAS CLAVES: Capital intelectual, integración empresarial, capital organizacional, capital relacional, integración estratégica.

ABSTRACT

This research paper entitled, *The management of Intellectual Capital in Business Integration in an International Insurance Company based in Lima, 2014*, utilizes applied methodology given that its depth is correlational. The applied design was non-experimental, transactional (or transverse), descriptive and correlational, whose general objective is to determine the relationship between intellectual capital and business integration in an international insurance company based in Lima.

Utilizing the Kolmogorov-Smirnov test as a sample it was determined that the sample data did not come from a normal population, so a Spearman's rho test was used to determine the correlation of variables and bilateral significance to accept or reject the hypothesis. The sample included 28 employees of the international insurance company in Lima, Peru. The research instrument used was a questionnaire collected from company executives.

The results obtained as the correlation coefficient of 0.682 and when $p = 0.000709406 < \alpha = 0.01$ were obtained, accepting the general hypothesis, therefore establishing a linear correlation between intellectual capital and business integration of the Lima international insurance company.

KEY WORDS: Intellectual capital, business integration, organizational capital, relational capital, strategic integration.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Situación Problemática

En la década del 90 en el Perú se implementaron reformas de las relaciones económicas y comerciales que posibilitaron el marco macroeconómico de crecimiento que muestra el país desde hace tres lustros; normas que garantizan la libre iniciativa privada del comercio interno; normas que limitan la actividad del Estado como regulador de las actividades productivas; así mismo consagran el sistema de libre mercado en el país, garantizan los derechos de identificación mercantil y de propiedad intelectual, diseñan un marco general de competencia que hacen del Perú un país especialmente atractivo a la inversión privada (KPMG, 2012: 11), a este marco normativo se suma el crecimiento económico del país que mejora su perfil para emprender negocios, en momentos que las empresas del mundo están contextualizadas en la globalización que impera.

Actualmente, la globalización de la economía y la necesidad de desarrollo económico y bienestar social de los pueblos empujan a los países a ser competitivos, donde la organización pública o privada con o sin fines de lucro, tiene la capacidad de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en que se desenvuelve, conllevando a las personas de la organización a actuar con eficiencia y eficacia. La competitividad, en el marco del perfil de los trabajadores, lo da el sistema educativo y el proceso de capacitación continua.

En este sentido, en el país se demanda la formación del capital humano acorde con las necesidades reales, en concordancia a las

exigencias de las nuevas tecnologías y las exigencias del mercado, donde las empresas deben encaminarse al cumplimiento de su misión.

En este contexto, las empresas del país que se desenvuelven en un medio agresivamente competitivo y por ende están obligadas a afrontar con éxito el mercado globalizado, la competitividad mejoraría al promover sus requisitos básicos, así como los factores que incrementan su eficiencia y, los factores de innovación y sofisticación. El factor de los requisitos básicos está dado por lo que se hace a nivel institucional (formalización), infraestructura, desempeño macroeconómico (estabilidad macroeconómica), salud, educación e implementación de las tecnologías de la información y comunicación, aspectos que atañen al entorno externo de las empresas y que el Estado tiene el rol de facilitarlas (implementarlas). En cuanto al entorno interno de las empresas, es decir los elementos que potencian su eficiencia están la capacitación técnica, acceso al mercado de bienes de capital, los recursos humanos, acceso al mercado financiero, preparación tecnológica, tamaño del mercado, clima de negocios, ambiente laboral, calidad y costos de producción. Los cuales están relacionados con la sofisticación empresarial (prácticas gerenciales, articulación empresarial) y la innovación.

De allí que la empresa para mantenerse en el mercado debe girar hacia sus colaboradores (trabajadores), a sus líderes que con sus conocimientos, capacidad y experiencia, apuntalen la competitividad de la empresa.

Por otro lado, en la difusión del conocimiento los factores sociales, políticos y económicos influyen en el nivel de conocimiento de los individuos; la distribución social del conocimiento es desigual, porque la brecha entre el experto, el ciudadano bien informado y el hombre común, no sólo no se ha reducido sino que se ha profundizado, desigualdad que se observa en los recursos humanos de las organizaciones en general, que para lograr sus objetivos deben llevar a cabo una gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento es el proceso mediante el cual se adquiere, genera, almacena, comparte y utiliza conocimiento, información, ideas y experiencias para mejorar la calidad en el cumplimiento y desarrollo de la misión de la organización. De manera que la gestión del conocimiento es necesaria para evitar perder el conocimiento, para aprender de él, para mejorar la toma de decisiones, como riqueza de crecimiento personal que incluye los aspectos éticos laborales y sociales que están inmersos en la cultura organizacional, y también el desarrollo organizacional, capitalizando el potencial de los recursos humanos, empoderando a los sujetos con los que se trabaja y mejorando la calidad del trabajo. En definitiva, gestionar bien para crecer todos. Compartir para aprender. Aprender y, nuevamente compartir; compartir para volver de nuevo a aprender y alimentar, una y otra vez, la espiral interminable del conocimiento.

En consecuencia, como señalan Edvinsson y Malone (2007: 28) la valoración de una empresa en general estriba en su intangible, es decir se prioriza el conocimiento existente en una empresa que sobre los bienes físicos. El conocimiento se logra a través de la capacitación, hecho con la finalidad de lograr, ampliar y asimilar información. Este es el fundamento de la competitividad en el futuro, ya que quien tiene y maneja información en el contexto del conocimiento será competitivo, ello porque la información y el conocimiento es un recurso estratégico de las empresas (Muñoz-Seca y Riverola, 1997).

Por otra parte, el conocimiento es un catalizador de la innovación, de la competitividad personal, empresarial e institucional en general. De allí que la gestión del conocimiento, a partir de un conjunto de procesos y sistemas, busca que el capital intelectual de una organización (empresa) aumente de forma significativa, mediante la administración de sus capacidades para la solución de problemas en forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con un objetivo de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Con el capital intelectual, se tiene a personas con capacidad de pensar y auto-organizarse, así como la capacidad de mejorar y crear cosas nuevas; tipo de personal que demandan las empresas para crear,

desarrollarse y sostenerse en el mercado y de esta manera en la empresa se tendría liderazgo, confianza en las personas, que se reflejan en los sistemas avanzados de formación, motivación, remuneración, etc. y también, desde luego, en el uso creativo de las tecnologías de la información.

Mantilla (2000: 5) define el capital intelectual como el conjunto de sistemas/procesos conformados por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, orientados a la producción y participación de conocimientos en función de los objetivos estratégicos de la organización (misión, visión, mercado objetivo); en concreto, el capital intelectual es el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera un valor o tiene el potencial de generarlo en el futuro.

Los conocimientos de las personas claves de la empresa, la satisfacción de los empleados y de los clientes, el know-how de la institución, entre otros, son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no se recogen en su valor contable.

Por otro lado, el entorno global en el que actualmente están inmersas las empresas, así como la dinámica de los mercados a nivel mundial lleva a las empresas, en su afán de mejorar sus beneficios, a expandir sus operaciones a través de nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevos mercados, de manera que hace necesaria una mayor integración y cohesión de las aplicaciones estratégicas que utilizan, así como reforzar las alianzas entre distintas organizaciones, ello deviene en la integración empresarial.

La integración empresarial se da cuando dos o más empresas se unen y dejan de competir en el mercado y se comportan como una única empresa. Se suele decir que hay una integración empresarial cuando existe una fusión entre empresas, la adquisición de control directo o indirecto de una empresa o una parte de ella, o la creación o la adquisición de una

empresa en común, así ésta opere como una entidad económica independiente (SCI, 2012).

Es en este sentido, ante los constantes cambios en el ámbito empresarial mundial, las empresas peruanas promuevan iniciativas de innovación organizacional, a fin que los pequeños y grandes empresarios descubran la importancia de la misma para el crecimiento de sus negocios, enfocándose en los cambios y los beneficios para el desarrollo y mejora de sus empresas; es en ello, que la integración empresarial constituye una estrategia de desarrollo empresarial, como es el caso de la empresa internacional de seguros, constituida en la península Ibérica por inversionistas inmobiliarios, ante la oportunidad de negocio en los años treinta del siglo pasado; y en su proceso de expansión internacional, en los postreros años del siglo, ingresó al mercado asegurador peruano al adquirir una empresa de seguros que se encontraba posicionada en el mercado pero con dificultades empresariales. Es un grupo empresarial independiente que realiza actividades aseguradoras, reaseguradoras, bancarias, financieras, inmobiliarias y de servicios en 49 países, siendo el grupo líder de seguros en su país de origen y primer grupo asegurador en Latinoamérica (Empresa Internacional de Seguros, 2016).

La empresa internacional de seguros con sede en Lima está conformada por cuatro empresas independientes, identificadas por el rubro de sus operaciones:

- a. Seguros Generales, orientada al mercado de seguros y reaseguros, es decir, seguros de automóviles, salud, empresas, hogar, accidentes.
- b. Seguros de Vida, abarcando los seguros en accidentes de trabajo, seguros previsionales, de ahorro y de riesgo, rentas vitalicias, colectivos, inversión.
- c. Seguros de Salud, a través de la entidad prestadora de salud.
- d. Servicios Funerarios, atiende de manera completa los servicios de decesos y servicios de funeraria.

En el año 2003, en el contexto del plan estratégico de la empresa internacional de seguros con sede en Lima, se efectuó una reorganización, con la integración de las tres empresas existentes, a la cual se sumó la empresa prestadora de salud y la creación de la Comisión Directiva, las seis Unidades Operativas y una Unidad Funcional de Servicios común.

Este conjunto de empresas que pertenecían a un mismo grupo, que incluso podrían competir entre ellas, ante el desarrollo económico del país se optó por implementar la estrategia de la integración empresarial a fin de enlazar las unidades de negocio de la empresa internacional de seguros para mejorar las sinergias de los recursos en beneficio del cliente (mejor atención al cliente), del personal (especialización) y la empresa (mejores resultados de gestión). Ello, en base a la gestión del capital intelectual.

En la empresa internacional de seguros en referencia, la gestión de la capacitación y planeamiento del perfil de desarrollo técnico profesional del personal que labora no es producto de una gestión del conocimiento organizacional; esto porque la gestión del conocimiento y el desarrollo del capital intelectual aun no se dan de acuerdo a los requerimientos propios de la realidad, y es un activo intangible que la empresa no lo valora en sus registros contables; por ello, es necesario estudiar la incidencia del capital intelectual en la empresa internacional de seguros del presente estudio, en la consecución del logro de sus objetivos, y propender a ser competitiva, eficiente y eficaz, que coadyuve a la gestión del capital intelectual que afronta problemas como:

- Alta rotación de recursos humanos de primer nivel con un perfil de capacitación continua.
- Limitado apoyo y promoción al personal para que desarrolle su capacitación (desarrollo de conocimiento y desarrollo intelectual).
- Poca identificación del personal con la empresa (la mayor parte de ellos no tienen estabilidad laboral).
- La empresa carece de programas de capacitación a su personal.
- La empresa no tiene estrategias de desarrollo del capital intelectual que posibiliten el desarrollo profesional y de carrera de su personal.

Estos problemas del capital intelectual y de integración empresarial deben ser revertidos porque se deben eliminar las deficiencias formadoras que hacen que el personal sea menos eficiente de lo deseado; por ello teniendo el logro de los objetivos y meta de la integración empresarial de la Empresa Internacional de Seguros, se debe prospectar el capital intelectual de esta empresa.

En suma, los cambios tecnológicos y económicos están generando profundas y rápidas transformaciones a nivel global, regional y nacional en todas las esferas de la vida social, lo que incluye la diversificación de los actores y el surgimiento de organizaciones con visión de futuro. Ante este entorno cambiante, la empresa internacional de seguros del estudio requiere de permanente negociación de su sostenibilidad empresarial -en el contexto de la integración empresarial-, es decir, propuestas de cambio en la gestión de la empresa, así como el desempeño de los talentos a fin de contribuir con mayor eficiencia al cumplimiento de la misión y por consiguiente una mayor relevancia, lo que permitirá, además, con capacidades creadas, responder a los cambios en el entorno, que se podría lograr con la gestión del capital intelectual, que es un activo de la empresa. Lo que da a lugar a la presente investigación cuyos problemas se formulan a continuación.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿Cómo el capital intelectual se relaciona con la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima, 2014?

1.2.2 Problemas Específicos

1. ¿De qué manera el capital humano, componente del capital intelectual, incide en la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima?

2. ¿Cómo el capital organizacional, componente del capital intelectual, incide en la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima?
3. ¿Cuál es el grado de incidencia del capital relacional, componente del capital intelectual, en la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación Teórica

Para el desarrollo del andamiaje teórico de la presente investigación, se amalgama los antecedentes de las variables que constituyen el estudio, la teoría de la gestión del capital intelectual, la gestión del conocimiento con la teoría de la integración empresarial, para sustentar su incidencia en la consecución de los logros estratégicos de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.

1.3.2 Justificación Metodológica

La integración empresarial, así como es una herramienta, también es una metodología de gestión para el desarrollo de la empresa, por lo que su aplicación consiste en desarrollar una metodología de tipo empresarial que se tendrá en cuenta en el proceso metodológico del estudio.

1.3.3 Justificación Práctica

Con respecto al aspecto práctico de la propuesta de la presente investigación, la motivación surge de la experiencia laboral en una compañía de seguros, donde la integración empresarial fue una estrategia de desarrollo de la empresa que se implementó a fin de potenciar las sinergías de sus componentes, en particular de sus recursos humanos, como es el caso de los directivos que con su capital intelectual lideraron este cambio

estructural. En este sentido, el objeto práctico de la presente investigación es difundir las implicancias del capital intelectual en la integración empresarial y de qué manera es aplicable en el contexto económico y empresarial. Por ello, en este estudio se pretende transmitir esta experiencia vivencial y cognitiva del capital intelectual, al evidenciar que la compañía de seguros al asimilar y retener a sus directivos de carrera, con experiencia de gestión en el rubro, su sentido de pertenencia y la formación académica del caso era el capital intelectual para emprender la integración empresarial, logrando aciertos económicos y organizacionales, consolidando las operaciones y su solvencia, como el lograr resultados positivos ante la crisis económica mundial del 2015-2016.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar la relación entre el capital intelectual con la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima, 2014.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Analizar la manera que el capital humano, componente del capital intelectual, incide en la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.
2. Determinar la incidencia del capital organizacional, componente del capital intelectual, en la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.
3. Analizar el grado de incidencia del capital relacional, componente del capital intelectual, en la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Epistemológico de la Investigación

Hacer *humano* al hombre al educarlo implica un sistema complejo, ya que no se logra de una misma manera, debido a los factores de la individualidad. Cada contexto social hace *humano* al hombre; es decir, le provee unas formas de actividad concertadas según la escala de valores de sus integrantes, los cuales dependen, a su vez, de la organización política y económica del mismo.

Por eso, educar es apropiar al hombre del contexto donde ha nacido; mediar situaciones de aprendizaje individuales y colectivas para el logro de las competencias y conocimientos sobre los cuales se sustenta la sociedad que le acoge, y de esa manera constituir el capital intelectual del hombre económico que ante los requerimientos empresariales y estímulos económicos debe actuar de manera racional procesando adecuadamente la información que conoce fin de tener una performance eficiente y eficaz.

En este contexto del capital intelectual, la empresa y la sociedad, la autora de la presente investigación toma el enfoque de Bédard (2003), dado que ella en la formación intelectual de humanizar al hombre económico asume una concepción más allá del conocimiento y la práctica, como son los principios fundamentales del ser y de la ética en el quehacer de la gerencia. Al respecto Zapata (2009: 83) señala que existen divergencias entre las perspectivas de los dirigentes (gerentes), que ocurren por sus prácticas administrativas que contienen tres dimensiones ocultas: en primer lugar, una

metodología que justifica las prácticas concretas y que es reconocida como válida; en segundo lugar, los valores personales, que a su vez, dotan de legitimidad a las prácticas; y en un sentido más profundo, las prácticas (praxeología), métodos (epistemología) y valores (axiología) que reposan sobre una dimensión fundamental que se refiere a la persona misma y su identidad, es decir, el ser (ontología). Como resultado, para Bédard (2003) la clave para entender la gestión (gerenciamiento) se encuentra no en la ciencia sino en la filosofía; bajo este planteamiento se reclasifican las competencias identificadas en el proyecto Tuning (2011) y se discute la importancia y el desarrollo de cada una de las competencias según las percepciones de los docentes y empleadores (Ascolfa-GRIICA, 2010), ello en la perspectiva de la formación del capital intelectual.

Por su parte Weber (1998), plantea que el tipo más puro de dominación legal es aquel que se ejerce por medio de un cuadro administrativo burocrático, cuyas facultades de mando son también competencias legales. Para Weber (1998) la totalidad del cuadro administrativo se compone, en el tipo más puro, de funcionarios individuales, con competencias rigurosamente fijadas, según calificación profesional que fundamenta su nombramiento -en el caso más racional- por medio de ciertas pruebas o del diploma que certifica su calificación; en este sentido Weber enfatiza que este saber profesional especializado tiene carácter imprescindible y está condicionado por los caracteres de la técnica y economía modernas de la producción de bienes.

En tanto, McClelland (1973) contrasta el éxito laboral de individuos con mejores exámenes de inteligencia frente al de individuos en contextos difíciles y que calificaban pobremente en los exámenes. Aunque su definición de competencias implícitamente suponía las habilidades necesarias para desarrollar una labor, lo que podría denominarse competencia laboral; su aportación fundamental descansa en la necesidad de calificar y cualificar a los individuos de acuerdo a criterios más amplios que estuvieran acordes tanto a conocimientos como a habilidades, en la complementariedad del capital intelectual.

Para salir de los enfoques tradicionales Bédard (2003) propone el análisis de las cuatro dimensiones filosóficas: praxeología, epistemología, axiología y ontología, que dan origen a lo que ella denomina el rombo, integradas en un solo esquema. El análisis se efectúa desde el punto de vista de las propias praxis, de los criterios de validez, de los valores fundamentales, de los preceptos y de las creencias subyacentes en la mente y de los principios fundadores e hipótesis fundamentales que orientan a los dirigentes en sus relaciones. El esquema propuesto permite identificar cuatro tipos de competencias presentes en un gerente: 1) las competencias del saber-hacer gerencial agrupadas en la dimensión filosófica de la praxeología, 2) las competencias del saber, propias de la dimensión epistemológica del conocimiento administrativo, 3) las competencias de la conducta ética y moral de los gerentes, tratadas por la axiología y, 4) las competencias ontológicas del ser que conducen a la comprensión de la naturaleza profunda del individuo y su identidad que es el objeto en si del capital intelectual.

Como menciona Zapata (2009: 83) acogiendo las ideas de Bédard (2003), las cuatro dimensiones no son entidades separadas, sino aspectos particulares de una sola y única realidad. Es decir, los cuatro puntos de vista filosóficos permiten aprehender el hecho social total. Si bien las cuatro partes están estrechamente relacionadas, es la ontología la que fundamenta y condiciona las otras tres; contrario a la tradición universitaria actual, donde se señala la primacía de la epistemología, como se ve en el pensamiento científico. La epistemología y la axiología ejercen, cada una a su manera, una función de vigilancia. Las cuatro dimensiones están íntimamente articuladas y son convergentes; cada instancia está condicionada por la presencia de las otras, y donde la interacción dialéctica de las cuatro partes produce una práctica armoniosa, mientras que una divergencia o un desacuerdo desencadenan dificultades de funcionamiento. Cualquiera que sea la actividad humana, es la praxeología la que justifica la existencia del gerenciamiento.

Desde la perspectiva ontológica, la creatividad es un diferenciador de los seres vivos racionales; en el gerenciamiento está ligada a las acciones propias del ser para motivar y conducir a metas comunes que incluyan a otras personas (relaciones interpersonales) y a su propio desempeño (autonomía). Dicha capacidad de liderar e influir en el comportamiento de otros surge de las habilidades interpersonales, la asertividad (intersubjetividad) y de la inteligencia emocional, donde la gestión del capital intelectual tiene el rol aglutinador.

En las competencias específicas, la elite de la empresa requiere identificar las interrelaciones funcionales de la organización como fundamento de la relación del ser con su empresa en sus aspectos sociales y técnicos. Aunque ligado a sus competencias genéricas, el liderazgo del gerente para lograr y conseguir las metas de la organización se funda en su capacidad de influir en el comportamiento de la organización a partir del liderazgo gerencial.

2.2 Antecedentes de la Investigación

2.2.1 Antecedentes relacionados con el capital intelectual

Entre las investigaciones relacionadas con el capital intelectual del presente tema de investigación se tiene las siguientes:

Antecedentes nacionales

Sarasara (2010), presentó el estudio *Gestión del conocimiento y el liderazgo de clase mundial para el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones inteligentes*, Tesis de Magister en Administración en la UNMSM, en la cual señala que toda organización por principio es política, donde ésta última vendría a ser una cierta disciplina de la forma de gobierno de las organizaciones; en este sentido el objetivo principal de esta investigación es determinar si el liderazgo a través de la gestión del conocimiento contribuye en la efectividad de las organizaciones inteligentes. El capital intelectual en los marcos de la gestión del conocimiento es un tema de tratamiento frecuente en la literatura sobre gerencia empresarial,

publicada por los países más desarrollados, debido, entre otras razones, a la importancia que se concede actualmente a la información y al conocimiento como recurso esencial para elevar la competitividad de una organización en el mercado. Con el fin de definir los conceptos de gestión del conocimiento y capital intelectual, así como de mostrar algunos de los modelos existentes para medir el capital intelectual de una organización, se realizó una exploración de la literatura disponible en Internet mediante los motores de búsqueda Google y Excite. Tras el análisis de los resultados iniciales, se seleccionaron unas 20 fuentes bibliográficas, adecuadas al enfoque docente del presente trabajo. Algunas de las principales empresas capitalistas a escala mundial como la Microsoft, la American Airlines y la empresa de seguros Skandia, entre otras, emplean diferentes modelos con el propósito de medir su capital intelectual, con vistas a determinar sus mayores fortalezas y debilidades en esta área crucial para la supervivencia de la organización moderna. El estudio del capital intelectual, cualquiera que sea el área de la actividad en que se desempeñe una organización: finanzas, negocios, economía, u otra, es una función esencial para la identificación de los recursos disponibles en una empresa.

Hopkins, en el 2006 presentó su investigación *Hacia un modelo de gestión del conocimiento en el Colegio Peruano Británico: Diseño general y estrategia de implantación*, tesis para optar el grado de Magíster en Educación, con Mención en Gestión de la Educación en la PUCP, donde refiere que es deber de las escuelas y los maestros crear un ambiente educativo que desarrolle y fortalezca las habilidades cognitivas de los alumnos, que les permita construir y descubrir un conocimiento relevante y significativo, que los involucre en un proceso de investigación y cuestionamiento disciplinado y que les permita trabajar en productos que tengan relevancia mucho más allá de la escuela. A pesar de ello, las escuelas, el trabajo de los profesores y las aulas aún no han sido suficientemente rediseñados para atender apropiadamente ni a estos cambios ni a esta generación. A través de esta propuesta colabora con una estrategia de gestión del conocimiento en encontrar los medios para que los profesores aceleren sus procesos de creación de conocimiento, compartan

este conocimiento con sus colegas y se genere una espiral positiva de crecimiento y mejora de sus métodos de enseñanza, así como de crecimiento de conocimiento, redundando al final en la mejora del proceso de aprendizaje de los alumnos.

Díaz (2003), sustentó su investigación *Modelo de gestión del conocimiento (GC) aplicado a la universidad pública en el Perú*, Trabajo monográfico para optar el título de Licenciado en Facultad de Ciencias Matemáticas de la UNMSM, en el cual presenta un modelo de gestión del conocimiento en una realidad educativa universitaria del país, a partir de los procesos de auto análisis institucional y la construcción de un sistema de indicadores de la calidad educativa que permitan lograr universidades líderes en la generación de conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos.

Antecedentes internacionales

Donate y Guadamillas (2010) realizaron el estudio *Estrategia de gestión del conocimiento y actitud innovadora en empresas de Castilla - La Mancha*, investigación docente de encargo de la Universidad de Castilla-La Mancha. Es un estudio exploratorio, en el cual analizan, desde el enfoque basado en el conocimiento, la manera en que las empresas formulan e implantan sus estrategias de Gestión del Conocimiento (EGC). En concreto, se trata de explorar si existen patrones específicos de EGC en función de los objetivos planteados, las herramientas de gestión de conocimiento utilizadas y la importancia concedida a determinados factores de implantación estratégica. Además, se intenta identificar la presencia de actitudes hacia la innovación particulares y la obtención de resultados diferenciados en función de la EGC seguida. La investigación empírica fue desarrollada a partir del envío postal de un cuestionario a un conjunto de empresas castellano-manchegas de diversos sectores de actividad. Los resultados de este estudio muestran que, efectivamente, existen diferencias entre las empresas de la muestra tanto en el diseño e implantación de la EGC así como en la actitud innovadora desarrollada y los resultados económicos alcanzados.

Pero, actualmente en un mundo globalizado por las TICs y con uso masivo de las organizaciones en general, es que Henao y Cardona (2010), docentes investigadoras en el área de gestión del conocimiento y sistemas de información de la Universidad Eafit de Bogotá-Colombia, presentaron en la Conferencia Internacional MCIS 2010, llevada a cabo en Lima en agosto del 2010, su investigación *Estrategias tecnológicas de gestión del conocimiento integradas con sistemas de información empresariales*, donde señalan que para gestionar el conocimiento, las organizaciones están utilizando tecnologías de información como el correo electrónico, la gestión documental y las intranets. Es necesario tener otras que complementen la función de los sistemas de información y que estén orientadas al conocimiento para soportar actividades claves como creación, mapeo, recuperación, uso y aprendizaje del conocimiento. Lecciones aprendidas, mapas de conocimiento y portal de conocimiento son algunas de éstas que se han desarrollado para apoyar el conocimiento organizacional. La integración de estas estrategias con sistemas de información existentes, facilita la introducción de la gestión del conocimiento en la organización y posibilita que la información sea una fuente para la creación del conocimiento. En esta investigación presenta la integración de algunas estrategias de la gestión del conocimiento con sistemas de información e incluye la propuesta que se hizo para una empresa de transporte masivo de pasajeros de la ciudad de Medellín, Colombia.

Por su parte Yang (2006), profesora asistente de Finanzas de la Escuela de Negocios McDonough de la Universidad de Georgetown, publicó su estudio *La estrategia de gestión del conocimiento y su efecto en el crecimiento corporativo* realizado sobre la base de la bibliografía relativa a la gestión del conocimiento y el crecimiento corporativo, analiza los antecedentes de la estrategia de gestión del conocimiento y sus efectos en la industria de alta tecnología china. Fundados en una perspectiva basada en los recursos y en la teoría de crecimiento corporativo, los resultados revelan que la estrategia de gestión del conocimiento y el desempeño estratégico de una empresa están relacionados con el crecimiento corporativo a largo plazo. La orientación educativa también se relaciona con

la aplicación de la estrategia de gestión del conocimiento de la empresa y afecta al crecimiento corporativo a largo plazo de manera interactiva. Analizan las implicaciones para los profesionales responsables de la gestión del conocimiento.

2.2.2 Antecedentes relacionados con la integración empresarial

Entre las investigaciones relacionadas con la integración empresarial del presente tema de investigación se tiene las siguientes:

Antecedentes nacionales

Sarango, en el 2010 presentó su investigación *Control o no control de fusiones en la industria regulada: Extendiendo el caso del sector eléctrico al mercado de gas natural*. Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Derecho de la Empresa con Mención en Regulación de Servicios Públicos en la Pontificia Universidad Católica del Perú. En este trabajo el autor parte señalando que el estudio del control de fusiones es vital en tanto la teoría económica nos señala que la competencia, en los segmentos del mercado en donde sea posible, es el motor que genera mayor bienestar social al conllevar a la reducción del precio y mejora de la calidad de sus bienes y servicios, gracias a la rivalidad de los agentes en el mercado por ganar la preferencia de los consumidores. En búsqueda de afianzar la competencia en la industria, la Ley que controla las fusiones y concentraciones del Sector Eléctrico de 1997 estableció un mecanismo de control de fusiones basado en la participación de las empresas en el mercado de la electricidad, bajo el convencimiento que éste era el mejor camino para lograr la eficiencia del mercado. De lo cual, la investigación abordó los siguientes aspectos: ¿Cómo funciona el mercado eléctrico y cómo el de gas natural? ¿Existe competencia en el sector eléctrico y gas natural? ¿Existe riesgo de concentración en el mercado eléctrico y de gas natural? ¿Es necesario un control ex-ante de las fusiones en el sector eléctrico? ¿Cómo ha operado el mecanismo de control de fusiones en el sector eléctrico? ¿Es dicha estructura extensible a la industria del gas natural? ¿Por qué el gas natural y no otros hidrocarburos? Y finalmente

determinar si la integración de las empresas en las distintas etapas del mercado de gas natural, generan alguna restricción en el acceso a las redes por parte de los consumidores de gas natural.

Entre sus conclusiones cabe resaltar las siguientes: (7) Las integraciones o concentraciones de empresas son las uniones estables de largo plazo entre empresas que impliquen la pérdida de independencia de éstas a favor de la unión. La fusión es la forma clásica y más completa de lograr la unión estable de dos empresas; a través de un contrato de fusión de dos o más empresas que se integran jurídicamente y devienen en una sola. (8) Las fusiones de empresas se producen porque las empresas buscan maximizar sus utilidades, ya sea a través de elevar los precios por tener una posición dominante o por ventaja tecnológica al ser más eficientes en sus operaciones. El poder de mercado de la nueva empresa fusionada se conoce a través de un estudio del mercado relevante, las firmas que participan en el mercado relevante, la concentración y su cambio; y los factores dentro del mercado relevante pueden afectar la probabilidad del aumento o creación de poder de mercado. (9) Los regímenes de control de fusiones se han basado principalmente en dos estándares: Para el Régimen Norteamericano, la fusión puede constituir un acto que aumenta o crea un poder de mercado que puede ser ejercido unilateralmente por la firma fusionada o puede propiciar la colusión ante la mayor concentración; mientras que para el Régimen Europeo, el control de fusiones busca evitar que la fusión sea un acto que genere o fortalezca una posición dominante. (10) En la mayoría de casos, en el Perú se ha autorizado el procedimiento de concentración o fusión en función que el control y las concentraciones empresariales, debido a que las normas no establecen como obligación de la Comisión la necesidad de encontrar y evaluar los efectos económicos positivos en todas las operaciones de concentración empresarial en el sector eléctrico; esta obligación sólo existe en aquellos casos en los que estas concentraciones tengan efectos negativos para la competencia. (16) Creemos, que las fusiones son usadas en mercados energéticos, debido a la posible integración entre empresas tanto de gas – gas como eléctrico - gas que apunten a formar integración horizontal y/o vertical. Dicho acto

empresarial, no está previsto en nuestra legislación, sin embargo que en aras de un desarrollo seguro de nuestro mercado se propone una extensión del control de fusiones que pueda supervisar ex ante los posibles impactos que puedan generar la concentración de mercados energéticos en un escenario como el nuestro y de esta forma poder mitigar las posibles concentraciones que limiten el acceso al ducto de gas restringiendo el acceso y perjudicando la competencia.

Antecedentes internacionales

Montoya en el año 2010, presentó su investigación *Gestión de sistemas de integración empresarial desde una perspectiva biológica*; tesis en la que muestra cómo a través de metáforas biológicas pueden plantearse nuevas alternativas de gestión de los sistemas de integración empresarial. La tesis tiene como objetivo primordial construir una explicación conceptual de los sistemas de integración empresarial a partir del aporte de las ciencias biológicas, en especial desde la evolución, la ecología y la sociobiología, en donde lo fundamental es la cooperación. Concluyendo que. (1) Se verifica la importancia de las formas de integración empresarial desde un enfoque de Ciencias Económicas, enfatizando que para la presente tesis se tendría la integración empresarial como la alternativa de que disponen las empresas y organizaciones para solucionar sus problemas de competitividad y observando este proceso como una relación interorganizacional. Es así como se hizo un recorrido histórico y conceptual sobre los principales aportes de las formas de integración y sus motivaciones. Se destacan diferentes definiciones de las aproximaciones a los modelos de integración empresarial desde la perspectiva de la teoría de la firma. (2) Se entendieron los mecanismos empresariales en los procesos de integración empresarial, donde se destaca la importancia de las posibilidades que aporta la integración empresarial a la competitividad y se desarrolla el concepto del modelo sistémico de gestión como una propuesta con un enfoque alternativo, que tiene en cuenta mayor cantidad de variables de la gestión. *Gestión de sistemas de integración empresarial desde una perspectiva biológica*. (3) El estudio de los diferentes modelos biológicos aplicados a las

estructuras organizacionales, en el cual se observan, a partir de la aplicación de la metáfora, las diferentes aproximaciones que ha tenido el enfoque biológico en la gestión organizacional y de igual forma se estudian tres enfoques principales biológicos: el evolutivo, el ecológico y la sociobiología. Se demuestra como para mejorar el entendimiento de las ciencias administrativas, estas se nutren de novedosas posibilidades de comunicación (metáforas), que facilitan el entendimiento de su complejidad. Una de las principales metáforas que se han utilizado en las ciencias sociales tiene que ver con las ciencias biológicas, con la que se han alcanzado importantes profundizaciones en términos de comprensión y análisis. En las ciencias económicas se han encontrado importantes metáforas tales como la bioeconomía, el evolucionismo, el Darwinismo social y específicamente en las ciencias administrativas la gestión como organismo, como organismo humano, como cerebro, entre otras. (4) La hipótesis subyacente de la investigación sobre la pertinencia de la aplicación de la metáfora biológica en los procesos de integración empresarial encuentra su respaldo al evidenciarse que existen los componentes esenciales del método, propuestos por Chamiso: tenor, vehículo y fundamento. Particularmente, se demostró que se pueden indicar por lo menos tres fundamentos vinculantes en los ámbitos de la biología, retomada en sus componentes: evolución, ecología y sociobiología, y la integración empresarial: 1. enfoque sistémico compartido; 2. adaptación y economía de recursos, así como; 3. la multiplicidad estructuras resultantes de la adaptación. Lo anterior permitió generar el modelo de ecosistema coevolutivo organizacional, el cual en su posible aplicación en la integración organizacional obliga a fortalecer las nuevas competencias gerenciales.

Bravo, Ortiz y Escobar en el 2005 presentaron su investigación *Modelo de integración de empresas para el fomento de las exportaciones de Software colombiano*, Tesis para optar el título de Ingeniero de Sistemas en la Pontificia Universidad Javeriana. Cuyo objetivo general: Plantear un modelo de integración de empresas desarrolladoras de Software, que apoyado en beneficios y ventajas de los tratados de libre comercio internacional existentes en Colombia, facilite la proyección de la industria de

software colombiana a los mercados internacionales. El modelo deberá fomentar la coo-petencia y no la competencia entre los participantes. El modelo será un apoyo para la creación y el desarrollo de empresas de software. El desarrollo del estudio se basó en el método de expertos, método Delphi y el caso de estudio. Sus principales conclusiones fueron: (1) En la industria de software colombiana existe una cultura de la competencia marcada, perjudicando la cooperación que debe existir entre las empresas para llegar ser más competentes en el mercado local e internacional. (2) También, aunque el gobierno empieza a generar políticas que promueven la asociatividad empresarial, existe una ausencia de un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación donde las políticas sean más fuertes y convenientes para el sector informático. (3) Falta de difusión de experiencias similares que ayuden a generar modelos, que basados en los problemas y errores obtenidos por otros, sean mucho más eficientes y excelentes, o por lo menos cercanos a las necesidades del mercado. (4) La industria del software tiene miedo a compartir, a trabajar en equipo para obtener beneficios mutuos. (5) Debe existir un director de proyectos que administre los grupos asociativos, para encaminar a las empresas asociadas a un mismo objetivo común.

De Brigard y Hoyos, en el año 2002, presentaron su estudio *Reflexiones jurídicas a cerca de las integraciones empresariales y sus efectos en el mercado*. Señalando que el objetivo del estudio es analizar el régimen jurídico que regula las operaciones de integración empresarial en Colombia, establecer su aplicabilidad y así mismo determinar la incidencia de la intervención del Estado en las mismas. Teniendo a modo de conclusión (1) Que es el consumidor quien comienza a imponer sus propias pautas en el mercado; (2) La integración de empresas pareciera un círculo de beneficios en tanto estas traen consigo eficiencias y ahorros de costos provenientes de la unificación de capital personal y de esfuerzos lo que en definitiva redundaría en beneficio de las empresas y sus consumidores.

2.3 Bases Teóricas

2.3.1 El capital intelectual

2.3.1.1 El capital intelectual en el contexto organizacional de la empresa

Roman (2004: 69) refiere que el capital intelectual siempre ha existido, y en las empresas proactivas, desde su constitución, detrás del fondo de comercio, o plusvalía. Esta plusvalía no representa todos los elementos de naturaleza intangible que hacen posible el éxito de una empresa, sino una pequeña parte de éstos.

Específicamente, el capital intelectual, empezó a desarrollarse después de la segunda guerra mundial, en el cual tanto compañías (sobre todo las que dependen de la innovación para la obtención de ganancias) como clientes e inversionistas le empiezan a dar un valor al conocimiento. En la actualidad se podría decir que se está en una transición en la cual se empieza a observar con curiosidad a empresas como Microsoft y NetScape, en donde su valor en el mercado sobrepasa por mucho el de su valor en libros. Esto es de preocupación para la SEC (Securities and Exchange Commission) de Estados Unidos porque se viene una ola en el futuro en donde la mayoría de las empresas ingresen a esta situación.

El interés por el capital intelectual existe desde hace buen tiempo, pero también es cierto que se disparó a partir de la publicación de una serie de artículos en la revista Fortune por Tom Stewart, en la cual se menciona la importancia que le deben dar en las empresas a su "Brainpower". Es a partir de este momento en donde se empiezan a organizar gentes interesadas en el área y es que comienzan por definir lo que para ellos es el capital intelectual.

Concordando con Drucker (2004) -conocimiento es parte del capital humano-, y con Muñoz-Seca y Riverola (1997) -el conocimiento es un activo de la empresa-, Edvinsson y Malone (2007) refieren "que entre las formas de capital, se tiene el capital humano, que son todas las capacidades

individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y gerentes de la compañía” (p. 40), para ellos, el capital intelectual complementa a los bienes financieros y los bienes de capital. El capital intelectual es el vector que cataliza al capital humano, que permite al trabajador ser eficiente y obtener mayores rangos de productividad y competitividad.

Al respecto, Japón, no podía estar ajena a esta nueva propuesta administrativa, por ello Nonaka y Takeuchi (1999) así como Choo (1999) refieren que la empresa debe gestionar el desarrollo del conocimiento y la utilización de la información para ser más competitivos.

Grant (1991: 117), refiere cómo los recursos y capacidades (que constituyen parte del capital intelectual) son claves para generar una ventaja competitiva sostenible, que lleva a la empresa a centrar el diseño de su estrategia en cómo identificar y explotar sus recursos diferenciados. Por su parte, Collis y Montgomery (1995: 119) sostienen que la estrategia de la empresa debe estar basada en la identificación y construcción de recursos y competencias distintivas, pero sin embargo es necesario desarrollar un proceso de cambio y aprendizaje continuos para adaptar estos recursos al contexto dinámico de la industria y a su situación competitiva. En tanto, Hamel y Prahalad (1990: 35) coinciden con la tesis asumida por los dos trabajos anteriores, pero resaltan la importancia del conocimiento como recurso competitivo clave.

Spender y Grant (1996: 5-9) en sus trabajos profundizan en el conocimiento colectivo de la organización como un recurso estratégico, fundamental en la concepción de la empresa basada en el conocimiento. También, explica cómo los distintos conocimientos individuales, las capacidades desarrolladas y el proceso de aprendizaje dentro de la organización, dan lugar a la construcción de un conocimiento colectivo que permite el crecimiento de la empresa y la generación de rentas desde la perspectiva de la teoría desarrollada por Penrose. Para Grant (1991: 121) la delegación de las empresas de competir en entornos muy dinámicos hace

que la capacidad esencial de una organización deba ser la integración flexible de los conocimientos individuales especializados.

En cuanto a las implicaciones de la gestión del conocimiento en la dirección estratégica de la empresa se tiene a Saint-Onge (1996: 81), quien al referirse a la clave de la estrategia del capital intelectual, afirma que la estrategia conduce el conocimiento hacia unos determinados fines, pero éste a su vez, ejerce una influencia decisiva en el desarrollo de la estrategia. También destaca la importancia del aprendizaje organizativo y de la comprensión del conocimiento tácito para mantener la "agilidad estratégica" requerida en la denominada "era del conocimiento". Bierly y Chakrabarti (1996: 129) parten de la identificación de varias dimensiones relevantes de la estrategia empresarial, a partir de las cuales se definen cuatro grupos de empresas que siguen estrategias similares y obtienen distintos resultados respecto a la gestión del conocimiento: *exploradores*, *explotadores*, *solitarios*, e *innovadores*. Y profundizan en la estrategia tecnológica de la empresa basada en su capacidad de aprendizaje y transmisión y procesamiento de información.

Entre los casos exitosos de la aplicación de la gestión del conocimiento y valorando el capital intelectual se tiene a Microsoft, que a través de sus filiales en el mundo atrae a los profesionales más destacados en el área para interiorizarlos y capacitarlos en la empresa para que luego trabajen en el desarrollo de sistemas operativos que comercializa esta empresa. Otro caso es el de la Empresa Telefónica Global de Estados Unidos. En el Perú, los casos se dan en el Banco de Crédito, la empresa Backus y Johnson, la Defensoría del Pueblo y los institutos armados.

2.3.1.2 Definición de capital intelectual

Partiendo que toda empresa tiene por objeto la obtención de la plusvalía o goodwill. El goodwill muestra el valor de la reputación de una empresa, que puede afectar a la situación en el mercado de la misma, tanto positiva como negativamente. Si afecta positivamente, se llama goodwill (y si

tiene efecto negativo se denomina badwill¹); es un activo fijo, que tiene valor en la empresa durante un período prolongado, que no se puede tocar o sentir, en ocasiones puede ser difícil de calcular su valor real. Por ello, el goodwill es un activo intangible en la contabilidad. El goodwill puede ser valorado como la diferencia entre el valor neto de los activos individualmente de una empresa y el valor total de la empresa (e-conomic, 2014).

La valoración del goodwill trae a colación el abordamiento de capital intelectual por Edvinsson y Malone (2007), quienes señalan que:

El capital intelectual se esconde dentro de ese asiento contable tradicional y misterioso llamado 'goodwill'. La diferencia es que tradicionalmente el goodwill recalca activos poco usuales pero reales, tales como las marcas de fábrica. En comparación, el capital intelectual busca más allá activos menos tangibles, tales como la capacidad de una compañía para aprender y adaptarse (p. 4).

Roos y otros (2001) refieren que en 1969, Kenneth Galbraith al acuñar el concepto de capital intelectual dio los primeros indicios sobre cómo abordar el desajuste en el valor real de una empresa. Galbraith sugiere que Capital Intelectual significa acción intelectual, más que mero conocimiento o puro intelecto. De allí, que se puede considerar al capital intelectual tanto como una forma de creación de valor como también un activo en su sentido tradicional (Román, 2004: 69).

En este sentido Rodríguez (2003: 42), precisa que capital intelectual, es la denominación genérica comúnmente aceptada para designar el valor del conjunto de activos intangibles poseídos² por una organización. La valoración de estos activos corporativos de naturaleza inmaterial o intangible

¹ Badwill es lo que causa que el valor de una empresa disminuya cuando los accionistas y la comunidad inversora encuentra que la empresa ha hecho algo que no está alineado con las buenas prácticas empresariales. Una empresa puede ser afectada negativamente por badwill de muchas maneras, como la disminución en los ingresos, pérdida de proveedores y clientes, disminución de la cuota de mercado, acusación por delitos cometidos.

² La posesión de estos activos intangibles por las organizaciones no implica necesariamente titularidad jurídica. Es más, en la mayoría de los casos los derechos de propiedad respecto a estos activos no están bien delimitados. Pueden considerarse a título de ejemplo los intangibles que integran el capital humano, que ha sido definido tradicionalmente como "el conocimiento que reside en la mente de los empleados y que abandona la empresa al final de la jornada laboral". En cualquier caso, resulta claro que de un modo u otro, el conocimiento se "encarna" básicamente en las personas.

es una actividad de la que se ha ocupado tradicionalmente la contabilidad financiera. Sin embargo, dada la escasa apreciación de los factores no materiales en la actividad económica hasta épocas muy recientes, la técnica contable no ha prestado excesiva atención a la valoración de activos intangibles como el fondo de comercio. Debido a ello, la revelación de información sobre estos activos ha adolecido de la base teórica necesaria para el establecimiento de criterios de medición y reconocimiento, frustrándose el propósito de proporcionar una imagen fiel del verdadero valor de las empresas (Rodríguez, 2003: 49).

El capital intelectual es un concepto que engloba el proceso final de la administración del conocimiento, se propone un modelo que tiende a la numeralización por categorías: el factor humano, que son habilidades individuales aplicables a producir soluciones; el cliente, que se forma por la calidad de los mismos y su tipo de relación y la calidad de los servicios; y capital organizacional, tal como la cultura, normas y procedimientos. El modelo sugiere que balanceando estas tres componentes que generan capital intelectual es la llave para producir valor y desarrollo.

Mc Donald, citado por Stewart (1998), ofrece una definición más aproximada a lo que constituye capital intelectual cuando lo define como “el conocimiento existente en una organización que se puede usar para crear una ventaja diferencial” (p. 111), sin embargo, esta definición indica lo que hace el capital intelectual y no lo que es. Por su parte Klein y Prusak, citados por Stewart (1998), presentan una definición que constituye un punto de partida para delimitar el importante activo objeto de estudio, al señalar lo siguiente: material intelectual que ha sido formalizado, aprehendido y potenciado para producir un bien de mayor valor. Una virtud de esta definición es que diferencia *material intelectual* de *capital intelectual*, es decir, el número de teléfono de un posible cliente o una dirección apuntados en un anotador, una idea no consolidada, un simple dato, e incluso el invento patentado pero no puesto en práctica constituyen material intelectual, pero no es capital intelectual de igual manera que una gran cantidad de bloques de cemento no son un edificio. En este sentido, Stewart (1998) señala que:

La inteligencia se convierte en un bien cuando se crea un orden útil a partir de la capacidad intelectual boyante, es decir, cuando se le da una forma coherente (una lista de envíos, una base de datos, el orden del día de una reunión, la descripción de un proceso); cuando se lo aprehende de manera tal que se lo pueda describir, difundir y explotar, y cuando se lo pueda emplear para hacer algo que no se podía realizar ni siquiera desparramado como monedas en una alcantarilla. El capital intelectual es conocimiento útil envasado (p. 112).

Con ello, se está señalando que todas las ideas, independientemente de su tamaño o alcance, constituyen capital intelectual, siempre y cuando aporten un beneficio a la empresa como ser más eficiente y competitiva en su desarrollo y funcionamiento. De allí, que para una empresa es importante un avance en la biotecnología como un sistema de facturación sin error; el descubrimiento o el invento de un nuevo producto como la modificación de un proceso que requería un mes y ha sido reducido a una semana.

Edvinsson y Malone (2007), definen el Capital Intelectual “como la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que ofrecen a la empresa una ventaja competitiva en el mercado” (p. 50).

Este concepto es importante porque en él queda al descubierto un aspecto relevante que tiene que ver con los lugares en donde se debe buscar y desarrollar el capital intelectual. Roos y otros (2001) presentan dos definiciones de capital intelectual, la primera “sugiere que el Capital Intelectual de una empresa es la suma del conocimiento de sus miembros y de la interpretación práctica de este conocimiento, es decir, de sus marcas, patentes y trámites” (p. 52). Y la segunda definición sugiere que el “capital intelectual es cualquier cosa que puede crear valor, pero que no se puede tocar con las manos. En otras palabras, es intangible. Es decir, es la diferencia entre el valor total de la compañía y su valor financiero” (Roos y otros, 2001: 52).

A partir de lo descrito y analizado, se presenta un concepto sencillo que recoge de manera general lo que significa este importante activo, el cual

señala que el capital intelectual está constituido por todos aquellos conocimientos o ideas que poseen los miembros de una empresa y que son puestos en práctica para contribuir a darle ventajas competitivas dentro del mercado en que se desenvuelve.

2.3.1.3 Principios de la administración del capital intelectual

Stewart (1998: 153-155) señala diez principios de la administración del capital intelectual:

1. Las empresas no son dueñas de los capitales humanos y cliente; comparten la propiedad del primero con sus empleados y de este último con sus proveedores y clientes. Una empresa puede administrar esos bienes y obtener ganancias de ellos sólo si reconoce el carácter compartido de la propiedad. Una relación antagónica con los empleados, así como con proveedores y clientes, puede ahorrar o ganar un poco de dinero en el corto plazo, pero a expensas de destruir la riqueza.
2. Para crear capital humano utilizable, la empresa debe fomentar el trabajo en equipo, las comunidades de práctica y otras formas de aprendizaje social. El talento individual es excelente, pero sale por la puerta, los astros de la empresa son como los del cine, inversiones de alto riesgo que se deben manejar como tales. Los equipos interdisciplinarios aprehenden, formalizan y capitalizan el talento porque lo difunden y lo vuelven menos dependiente de un individuo. Aunque algunos integrantes del equipo renuncien, el conocimiento se queda en la empresa. Si se constituye en el centro de aprendizaje - si se convierte en un generador de pensamiento original o especializado en cualquier campo - la empresa será la principal beneficiaria, aunque una parte se "filtre" a otras firmas.
3. Para administrar y desarrollar el capital humano, las empresas deben despojarse de todo sentimentalismo y reconocer que ciertos empleados, aunque inteligentes y talentosos, no representan ventajas: la riqueza se crea en torno de destrezas y talentos que son (a) propios, en el sentido de que nadie los hace mejor y (b) estratégicos,

puesto que su trabajo crea el valor por el cual pagan los clientes. Las personas que poseen esos talentos son bienes en los cuales se debe invertir.

4. El capital estructural es un bien intangible que pertenece a la empresa y, por lo tanto, es el más fácil de controlar por los administradores. Paradójicamente, es el que menos importa a los clientes, que son la fuente de las ganancias. Así como el mejor gobierno es el que menos gobierna, las mejores estructuras son las que menos se inmiscuyen. Por consiguiente, la tarea de los administradores es facilitar en lo posible el trabajo de los clientes con sus empleados.
5. El capital estructural sirve para dos propósitos: reunir un inventario de conocimientos para sustentar el trabajo que valoran los clientes y acelerar el flujo de información dentro de la empresa. Los fabricantes aprendieron que los inventarios justo a tiempo son más eficientes que los depósitos llenos de mercancías por si acaso; lo mismo sucede con el conocimiento. Lo que es necesario debe ser accesible, al alcance de la mano.
6. La información y el conocimiento pueden y deben reemplazar bienes físicos y financieros caros; la empresa debería evaluar sus gastos en equipo y plantear: ¿El trabajo de los bienes físicos caros podrían realizarlo bienes intangibles poco costosos?
7. El trabajo intelectual es trabajo a la medida del cliente. Las soluciones en serie no darán grandes ganancias. Las ramas caracterizadas desde hace muchos años por el trabajo en serie brindan oportunidades para crear relaciones especiales - con frecuencia mediante servicios de administración - creadoras de valor y ganancias tanto para el proveedor como para el cliente.
8. Cada empresa debería reanalizar la cadena de valor de la rama en la que participa en toda su longitud, desde la más primaria de las materias primas hasta el consumidor final, para ver cuál es la información más crucial. Tratándose del trabajo intelectual, generalmente se la encontrará "río abajo" hacia el lado de los clientes.
9. Concentrarse en el flujo de información en lugar del flujo de los materiales. Tanto en el capital humano, estructural y cliente como en

sus interacciones, no debe confundir la economía "real" con la "intangible". Antes la información servía de apoyo al negocio "real"; ahora es el negocio real.

10. Los capitales humano y estructural se refuerzan mutuamente cuando la empresa está imbuida de un sentido de misión acompañado por espíritu emprendedor; cuando la administración emplea la zanahoria más que el garrote. En cambio, estos capitales se destruyen mutuamente cuando buena parte de lo que hace la organización no es valorada por los clientes o cuando el centro trata de controlar las conductas en lugar de la estrategia.

2.3.1.4 Gestión del capital intelectual

Los conocimientos y la capacidad organizacional se consideran actualmente un activo y, por ende, deben administrarse como todos los activos. Los gerentes tienen la responsabilidad y obligación de asegurar que los activos de la empresas las estén bien protegidos y sean destinados para el beneficio de ésta, el efectivo, la maquinaria, las edificaciones, entre otros, son activos importantes para las empresas; sin embargo, es evidente que el éxito de las mismas, en el mundo de los negocios, depende hoy día de la gestión eficiente de los activos inmateriales que son, en definitiva, los que otorgan ventajas competitivas. En consecuencia, se puede afirmar que la economía intangible es igual o quizá mayor que la economía tangible, no obstante, al respecto Stewart (1998) señala:

Los reinos económicos tangible e intangible coexisten, se conectan, se superponen, se entrelazan interactúan. Respiran el mismo aire económico Sirven a las mismas necesidades humanas de alimento, techo, vestimenta, amor y arte: la perpetuación de la especie, las aspiraciones del espíritu. Los bienes intangibles -el capital intelectual en sus manifestaciones humana, estructural y cliente- pueden brindar un apoyo poderoso sea al trabajo de perforar un pozo petrolero, sea al de negociar instrumentos financieros que no existen en la naturaleza; a la inversa, los propietarios y empleados del ramo más incorpóreo saben que los bytes no se comen (pp. 249-250).

En la sociedad del conocimiento, el hombre resalta que posee (conocimientos) y genera (capital intelectual), originando que las empresas

pugnen por obtener el mejor personal, la mejor tecnología, la mejor organización. Es un hecho que el capital intelectual y la tecnología informática constituyen, para las empresas, la esencia de una economía basada en el conocimiento.

Esta realidad obliga a presentar la información financiera de una manera correcta para la toma de decisiones porque toda empresa posee activos materiales e inmateriales, y es precisamente dentro del grupo de estos últimos que se inserta el capital intelectual.

El capital intelectual, refiere Román (2004: 74), para la empresa constituye la sostenibilidad corporativa, y conciben que poseen un activo muy valioso, por tanto, se debe identificar la naturaleza de estos activos inmateriales concebidos como activos intangibles, para establecer políticas contables, asegurar su administración y fomentar su crecimiento tanto en el ambiente interno y externo de la empresa, así como el establecimiento de controles para su protección; todo esto es posible con la ayuda de profesionales capacitados en el área de especialidad que se requiera para el logro de los objetivos propuestos, tomando en cuenta la misión y visión de la empresa para asegurar y seguir conservando la cultura corporativa, la cual forma parte de la filosofía y los procesos de gestión que permitan abordar los cambios que se presentan día a día. Al capital intelectual se le considera un activo intangible, además de tener carácter no monetario y no poseer apariencia física, por tener el privilegio de agregar valor a través de su desempeño organizacional y de producción, y por medio del uso del conocimiento, por generar continuamente un valor económico expresado en utilidades en el ejercicio económico, dando como resultado un crecimiento sostenible en el transcurrir del tiempo de la empresa; así tenemos que este activo intangible (capital intelectual), le reporta beneficios potenciales a la empresa. Es un activo identificable.

El eje que mueve a la empresa es el recurso humano, por tanto, el capital intelectual también forma parte de ésta y debe ser gestionado y medido. Todas las empresas en general -desde las micro hasta las grandes

empresas-, gerencian conocimiento y pueden hacerlo mejor si toman en cuenta los individuos que en ella laboran, quienes poseen características particulares con respecto al conocimiento que requiere la empresa. En este orden de ideas, Saint-Onge (1996) propone una humanización de la empresa, basada en la apertura, el trabajo en equipo, el aprendizaje, la formación, la innovación y, la comunicación. Estos son puntos claves en la creación de una cultura corporativa.

Por consiguiente, si el éxito de una empresa consiste en mantener clientes, más que en captarlos, debe reorganizarse internamente para servir al nuevo y cada día más exigente cliente, por lo tanto, se hace imprescindible el conocimiento dentro de la empresa, porque representa una medida de competitividad para su desarrollo en el ambiente interno y externo.

Por ello, la gerencia de una empresa -como la mediana y gran empresa- requiere de una plataforma organizativa que sustente el conocimiento en todos los niveles de la entidad, donde los individuos puedan compartir, informar e informarse, desarrollarse y crecer con el paso del tiempo junto con la entidad, lo cual agrega valor derivado de la buena imagen y prestigio creado, debido a que es la reputación e imagen institucional, producto de un enfoque organizacional dirigido al cumplimiento de las estrategias y objetivos de la empresa, la que atrae nueva clientela o mantiene la actual, lo cual se logra mediante un acertado liderazgo directivo que tenga las tres características fundamentales expuestas por Caroselli (2002): “ser capaz de identificar las vulnerabilidades, ser capaz de reconocer honradamente su existencia frente a los demás y ser capaz de concebir nuevos enfoques para potenciar los puntos débiles de la estructura empresarial” (p. 19), aspectos que caracterizan a un líder asertivo.

2.3.1.5 Componentes del capital intelectual

Los lugares más idóneos en donde se debe buscar o generar el Capital Intelectual son tres (Román, 2004: 74): en su gente, en sus

estructuras y en sus clientes. A partir de estos tres factores el Capital Intelectual se ha dividido en: a) Capital Humano, b) Capital Estructural y c) Capital Cliente.

Algunos autores, como por ejemplo Roos y otros (2001), al igual que Edvinsson y Malone (2007), lo dividen en sólo dos categorías o factores: a) Capital Humano y b) Capital Estructural. Sin embargo, es bueno acotar que estos autores no descartan el Capital Cliente, lo que sucede es que lo insertan dentro del Capital Estructural. Asimismo, Roos y otros (2001) denominan a su vez el Capital Humano y el Capital Estructural como capital “pensante” y capital “no pensante”.

Por su parte Brooking (2004: 39) divide el Capital Intelectual en cuatro factores a los que llama activos: a) activos de mercado (capital cliente), b) activos humanos (capital humano), c) activo de infraestructura (capital estructural) y d) activo de propiedad intelectual (aquellos elementos intangibles que están protegidos con derechos de propiedad). Saint-Onge y Charles Armstrong, citados por Edvinsson y Malone (2007), dividen el capital intelectual en tres partes: a) Capital humano, b) Capital organizacional y c) Capital clientela o relacional.

Esta última es la mejor división que se puede hacer del capital intelectual pues, como puede verse, los tres factores mencionados por estos autores aparecen reflejados en todas las divisiones que se han expuesto con anterioridad, más allá de que el capital intelectual se haya segmentado en dos ó cuatro partes o de que estas partes se hayan nombrado o llamado de otra manera, lo cierto es que el común denominador es que en todas aparecen expresados esos tres factores. En consecuencia se tiene las siguientes definiciones.

2.3.1.5.1 Capital Humano

Para Edvinsson y Malone (2007) el Capital humano consiste en la “combinación de conocimientos, destrezas, inventiva y capacidad de los

empleados individuales de la compañía para llevar a cabo la tarea que traen entre manos. Incluye igualmente los valores de la compañía, su cultura y su filosofía” (p. 13), reiterando que éste no es propiedad de la compañía.

Este concepto, no es totalmente fiel a lo que debe representar o constituir el capital humano, toda vez que los empleados pongan en práctica sus conocimientos, destrezas e inventiva para desarrollar una labor encomendada, no es garantía de que la misma sirva para captar o cubrir las necesidades de los clientes y demás factores externos relacionados con la compañía. En este sentido Stewart (1998) presenta una definición que se acerca un poco más a lo que es el capital humano, cuando señala que éste debe ser concebido como “las aptitudes de los individuos necesarias para dar soluciones a los clientes” (p. 123). Sin embargo, este concepto alude la capacidad que tienen los miembros de una determinada empresa para satisfacer o cubrir las necesidades de los clientes. Si bien esta definición puede parecer aceptable desde un punto de vista general, es claro que la misma, desde otra óptica, tiene un carácter limitante, pues deja por fuera, a partir de una perspectiva interna, la actitud de los individuos, la cual también es importante a la hora de ejecutar una acción para dar solución a un problema del cliente y, desde una perspectiva externa, a otros miembros o entes que pueden tener una relación con la empresa, como por ejemplo las entidades financieras, los proveedores o los inversionistas.

Por su parte Roos y otros (2001) señalan que en el capital humano:

Las personas generan capital para la empresa a través de su competencia, de su actitud y de su agilidad intelectual. En la competencia se incluye la pericia y la educación, mientras que la actitud cubre el componente conductista del trabajo de los empleados. La agilidad intelectual es la capacidad para innovar y cambiar la forma de actuar, de pensar literalmente en problemas y alcanzar soluciones distintas e innovadoras (p. 60).

En esta definición se puede notar una delimitación conceptual mucho más amplia con respecto a la dada por Stewart (1998). Además de la aptitud, la cual se puede equiparar con la competencia en tanto palabras sinónimas, se incluye el elemento conductista (actitud) que mencionaba

Stewart, además de uno que tiene que ver con la *agilidad intelectual*. Sin embargo, y si se toma en cuenta la explicación dada por Roos y otros (2001) en relación con este último término, la aptitud de la que habla Stewart se ubicaría en la esfera de la noción de agilidad intelectual dada por Roos y otros (2001), en tanto capacidad para dar solución a los problemas, y no, extrañamente, en la de competencia.

Por supuesto que esto tiene una explicación, y el mismo Roos y otros (2001) la dan: “La diferencia de la agilidad intelectual con la competencia (aptitud) y el comportamiento (actitud) se justifica por el hecho de que no es una habilidad ni un comportamiento, sino una mezcla de ambos” (p. 60). Esta afirmación desvaloriza aún más el concepto dado por Stewart (1998), puesto que si bien las aptitudes para dar solución a un problema requieren de una pericia, formación y agilidad intelectual de parte del individuo, también es cierto que debe existir una disposición o actitud de parte de éste para resolver o dar solución a determinado problema. Por eso la definición de Roos y otros (2001) está más ajustada a la realidad, en cuanto a los elementos que deben estar presentes o conformar el capital humano (Figura 1).

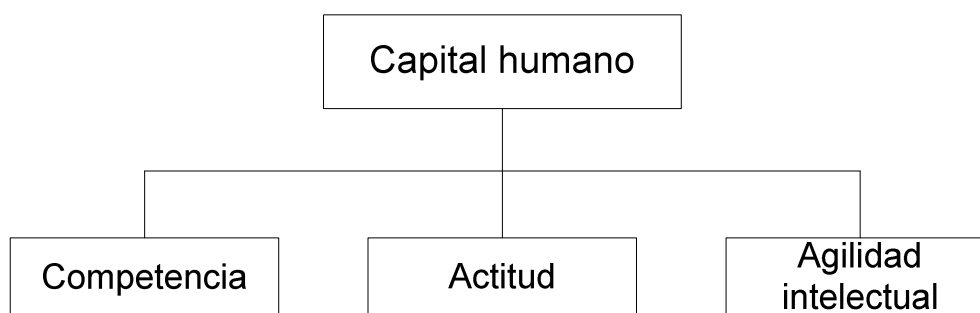


Figura 1. Capital humano

Fuente. Roos, Roos, Dragonetti y Edvinsson (2001). Capital intelectual. El valor intangible de la empresa. p. 66

2.3.1.5.2 Capital Organizacional

En el capital organizacional o estructural -como también lo llaman muchos autores- se incluyen todos aquellos elementos de tipo organizativo

interno que pone en práctica la empresa para desempeñar sus funciones de la manera más óptima posible. Entre éstos se pueden mencionar: las bases de datos, los cuadros de organización, los manuales de procesos, la propiedad individual (patentes, marcas o cualquier elemento intangible que pueda estar protegido por derechos de propiedad intelectual) y todas aquellas cosas cuyo valor para la empresa sea superior al valor material. Stewart (1998) define el Capital estructural u organizacional como “las aptitudes organizativas de la empresa para satisfacer los requerimientos del mercado” (p. 167). En este sentido, se puede señalar que el capital organizacional como el humano, sólo existe en el contexto de un punto de vista, una estrategia, una meta, un propósito. Drucker, citado por el mismo Stewart (1998), señala que “sólo la organización puede brindar la continuidad fundamental que necesita el trabajador intelectual para ser eficaz. Sólo la organización puede convertir el conocimiento especializado del trabajador intelectual en rendimiento” (p. 168).

En suma, el capital organizacional busca envolver el capital humano, para que pueda usarse una y otra vez para la creación de valor. La empresa reúne el conocimiento humano y lo convierte en capital intelectual organizacional. La función de los gerentes o dueños de empresa es contener y retener el conocimiento para que se convierta en propiedad de la firma, eso es el capital organizacional o estructural. Stewart considera que este conocimiento no se va a la casa por la noche. El capital organizacional pertenece a la empresa en su conjunto. Ésta lo puede reproducir o compartir. Algunos elementos que se encuentran dentro de esta categoría, tales como las invenciones, los datos, las publicaciones y los procesos, se pueden patentar, por lo tanto, están sujetos a derechos legales de propiedad. Sin embargo, es bueno aclarar que no sólo estos elementos constituyen el capital organizacional, sino también, como lo señala Stewart (1998), incluye “la estrategia y la cultura, las estructuras y los sistemas, las rutinas y los procedimientos, que suelen ser más importantes y valiosos que los bienes codificados” (p. 169).

2.3.1.5.3 Capital Relacional

A este factor, también se le llama capital de clientela o capital cliente; pero este capital tiene que ver con las acciones o estrategias que emprende la empresa para fortalecer sus relaciones con actores externos a ésta, los cuales no se circunscriben solamente a los clientes sino también a proveedores, inversionistas, entidades financieras, potenciales nuevos accionistas, pudiera ser llamado capital relacional. No obstante, es necesario señalar que el fortalecimiento relacional de una empresa pasa necesariamente por los otros dos capitales: el humano y el estructural. Una interacción equilibrada de estos tres factores, que a fin de cuentas constituyen el capital intelectual de una empresa, es la que garantizará, no sólo la lealtad de los clientes y proveedores que ya posee o con los cuales mantiene una relación de trabajo, sino también la captación de -además de nuevos clientes y proveedores con mejores ofertas- inversionistas, nuevos accionistas y entidades financieras dispuestas a dar créditos para nuevos proyectos.

En relación con el equilibrio que debe existir entre los capitales que conforman el capital intelectual, Stewart (1998) señala que: El hecho crucial es que el capital intelectual no resulta de acumulaciones diferenciadas del capital humano, estructural y cliente sino de la interrelación entre ellos. El capital estructural en la forma de base de datos, redes informáticas, patentes y buen management puede acrecentar el talento de un ingenio; las herramientas deficientes y los burócratas pueden devaluarlo. Así, por ejemplo el afecto de los clientes y el valor de la marca que poseía los fabricantes de líneas blancas como Imperial (radiolas y televisores), Telefunken (televisores), Moravco (refrigeradoras y cocinas) y de las gaseosas (Vidu Cola, Lulu, Bimbo, etc.) se perdieron porque los empleados y sistemas de la empresa fueron incapaces de mantenerse a la par de los cambios tecnológicos.

Las empresas que mantienen constante información con los actores externos de las mismas y, en consecuencia, mejoran los productos que

tienen en el mercado, obtienen grandes beneficios en todos los ámbitos, entre los que destacan: lealtad de sus clientes y captación de nuevos, significativa reducción de costos en relación con los proveedores, disposición de las entidades financieras a otorgarles préstamos para nuevos proyectos, mayor interés de las personas en invertir o en adquirir acciones de la empresa, y, el más importante, puesto que es el que viene a develar el valor oculto de la empresa (su capital intelectual): aumento en el valor de mercado de la misma.

Cabe destacar, que estos resultados son producto de la interacción equilibrada de los tres componentes que son objeto de estudio: el capital humano, el organizacional y el relacional. El valor corporativo de una empresa se origina precisamente de la interacción de los tres componentes planteados y, es necesario que todos estén en perfecto equilibrio, porque si uno de los elementos es débil, o dirigido equivocadamente, la organización no tiene el potencial para transformar su capital intelectual en valor corporativo.

Queda claro entonces que la combinación de estos tres elementos es lo que proporciona “la fuente de creación de todo valor por la organización” (Edvinsson y Malone, 2007: 160). El capital organizacional, logrado a través del trabajo de planificación y alianzas estratégicas para la producción de tecnología adecuada, publicidad, marcas comerciales e imagen de la empresa, entre otras, y el capital relacional o de clientela, derivado de las relaciones con clientes, proveedores, bancos, accionistas; constituyen herramientas básicas que, por su origen y efecto, le proveen estabilidad y seguridad económica a una empresa.

Finalmente, es importante destacar que la administración del capital intelectual es imprescindible en las empresas de hoy día, y esa administración pasa por una buena gestión en cada uno de los componentes del capital intelectual, pues se asume que el capital humano actúa como el bloque de construcción para el capital organizacional de la empresa, y tanto el capital humano como el capital organizacional interactúan para crear el

capital relacional. En el centro de las tres formas de capital intelectual, se encuentra el capital financiero o valor creado, producto de la interacción de esos tres componentes (figura 2).

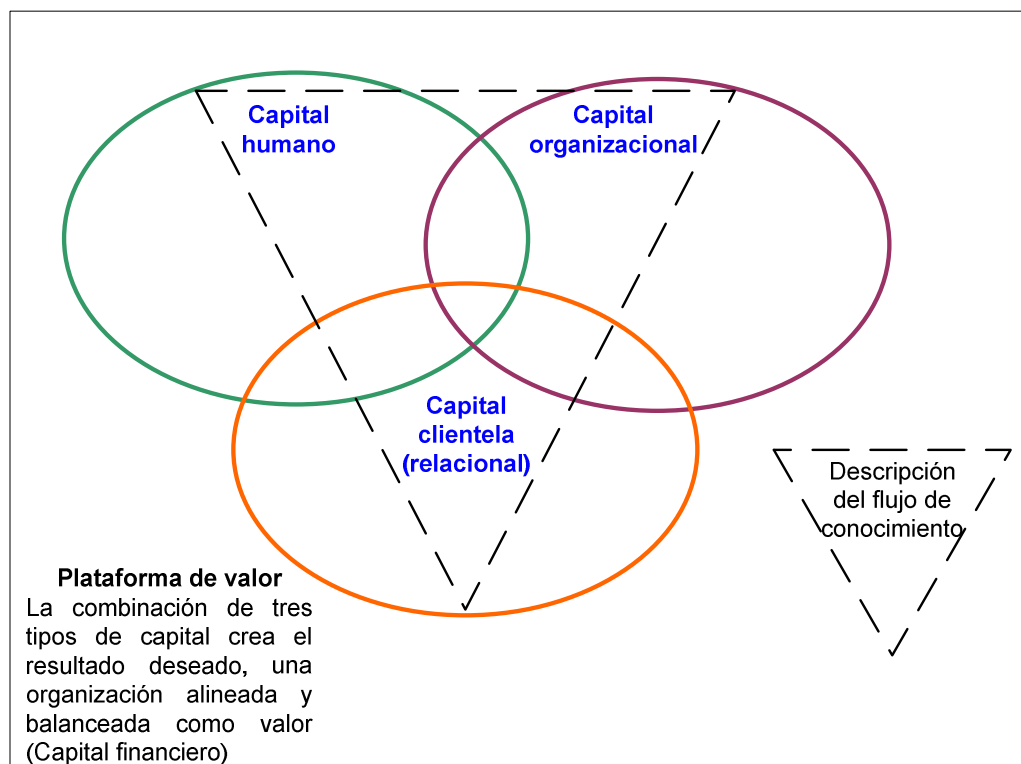


Figura 2. Capital intelectual

Fuente. Edvinsson y Malone (2007). El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. (p. 161)

2.3.1.6 Teoría y gestión del conocimiento

2.3.1.6.1 Teoría del conocimiento

Según la Real Academia Española (2015: 608), *conocimiento* es la acción y efecto de conocer; y *conocer* (del latín *cognoscere*) es averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas, es decir es un acto referido básicamente al ser humano.

El ser humano, refiere Méndez (2012: 3), se caracteriza por su permanente actividad de conocer -que es un proceso intelectual por el cual

se establece una relación entre quien conoce y el objeto conocido, sea por su dotación física, el cerebro o por su innata perspicacia por saber más de sí mismo y de todo su micro y macro mundo, tal como afirma Sabino (1996) “el hombre, es un ser preocupado constantemente por conocer el mundo que lo rodea, sus leyes, su sentido y devenir” (p. 12). De manera que desde que el ser humano tiene uso de razón, la reflexión por conocer lo que sucede a su alrededor ha sido y es una de sus principales preocupaciones.

Así, durante siglos, desde los tiempos de Platón: el conocimiento es una creencia verdadera justificada (Nonaka y Takeuchi, 1999: 22), el aporte de Aristóteles (en la adquisición del conocimiento es importante la observación y la clara verificación de la percepción sensorial individual, -contradiendo a su maestro Platón-, o la percepción de Karl Marx: el conocimiento es una interacción entre el que conoce (sujeto) y lo conocido y, los filósofos han buscado dar respuestas a las distintas interrogantes acerca del conocimiento del ser humano, dando lugar a la aparición de corrientes o escuelas del pensamiento filosófico: idealistas, realistas, materialistas, agnósticos, empiristas, racionalistas, etc. (Nonaka y Takeuchi, 1999: 25).

Relevándonos de la discusión filosófica, se tiene que el conocimiento es de naturaleza subjetiva e intuitiva, con una dimensión cognoscitiva (que incluye los esquemas, modelos mentales, creencias y percepciones arraigadas en cada persona), y que refleja la imagen de la realidad (lo que existe, lo que es) y nuestra visión de futuro (lo que debería ser), de manera que controlan la forma en que se percibe el mundo que nos rodea. De manera que las ideas personales, la intuición, elementos por demás subjetivos, son parte integral del conocimiento. Éste también incluye ideales, valores y emociones, así como imágenes y símbolos (Nonaka y Takeuchi, 1999: 7-8).

En consecuencia, como refiere Sierra (2007: 24), el conocimiento, formado por el conjunto de ideas obtenidas que proporcionan al hombre información para que pueda actuar, no es único, sino que presenta diversas clases por ejemplo: el conocimiento vulgar, el filosófico y el científico. Entre

todas estas clases, el conocimiento científico, es el de la realidad observable, el que tiene la primacía por el más preciso, exacto, elaborado y cuantificado. Por ello, es también, el que proporciona, para actuar en el mundo, una información más detallada, completa y eficaz.

Para Popper (1994: 264) el conocimiento constituye un proceso de creación de hipótesis interpretativas con las que se puede ir corrigiendo las teorías más débiles, pero cuidando que la coherencia interna lógica de las teorías se mantenga como garantía de rigurosidad a la vez que se propugna como la necesaria confrontación de las teorías con la experiencia, que el planteamiento del concepto de la verosimilitud, que es la base de la ciencia.

Por ello, para Popper (1994), el desarrollo de la ciencia es algo innegable, es más, es "esencial para el carácter racional y empírico del conocimiento científico, si la ciencia deja de desarrollarse pierde este carácter" (p. 16). Popper (1994), también, señala que "el problema central de la epistemología ha sido siempre, y sigue siéndolo, el problema del conocimiento. Y el mejor modo de estudiar el aumento del conocimiento es estudiar el del conocimiento científico" (p. 266).

Para llegar a una buena teoría, Popper propone una metodología que parte de la investigación de problemas que se esperan resolver. Frente a ellos se ofrece una solución tentativa a través de la formulación de teorías, hipótesis, conjeturas. Las diversas teorías competitivas son comparadas y discutidas críticamente con miras a detectar sus deficiencias (teoría del falsacionismo). Finalmente, surgen los resultados de la discusión crítica, lo que para Popper se denomina *ciencia del día* (Popper, 1994: 267). Para Popper, por tanto, la ciencia es un conocimiento hipotético y conjetural.

Para el conocimiento las pruebas son esenciales y así tomarlas como conocimiento. Actualmente, los diversos saberes del ser humano convergen en la ciencia y la tecnología, y debe contarse con las pruebas que sustenten las diversas teorías y descubrimientos, para que sean conocimientos verdaderos o válidos, por el simple hecho que se valora las pruebas que

certifican lo que se está diciendo, somos una sociedad hasta cierto punto escéptica, acostumbrados a tener siempre fundamentos basados en el método científico. Con el método científico se tiene que cuando las investigaciones creíbles establezcan que la realidad objetiva es diferente de nuestras creencias, éstas deben modificarse o adaptarse a la realidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2014: 6), la realidad no cambia, es la misma, ante las evidencias, lo que se ajusta es el conjunto de creencias o hipótesis de investigación, en decir, la teoría.

El conocimiento para fines del presente estudio se define como: “la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada” (Muñoz-Seca y Riverola, 2004: 19).

2.3.1.6.2 Gestión del conocimiento

La noción de gestión del conocimiento hace referencia a una metodología que se propone dirigir y controlar el conjunto de procesos productivos que utilizan información o conocimiento como factor fundamental para generar valor en las organizaciones. En este ámbito es esencial la atención y el estudio de los procesos de transferencia de conocimientos vinculados al ciclo de vida de la información: las formas de crear, adquirir, distribuir, usar, almacenar y expurgar información o conocimiento.

En este sentido, existen dos corrientes de investigación principales en la bibliografía sobre gestión del conocimiento. La primera se centra en el incremento del conocimiento y en la reutilización de los depositarios del mismo (Barney, 2001: 102) en base a la provisión de soluciones tecnológicas (Carrillo, Anumba y Kamara, 2000: 155). En esta corriente, la gestión del conocimiento se refiere al conjunto de métodos en desarrollo, herramientas, técnicas y valores a través de los cuales las organizaciones pueden adquirir, desarrollar, medir, distribuir y proporcionar un retorno de sus activos intelectuales (Snowden, 2006: 29).

Por su parte Teece (2000: 43), refiere que la segunda corriente de investigación evalúa los procesos, la estructura organizacional y las aplicaciones de TIC que les permiten a los individuos influir su creatividad y sus capacidades para brindar valor comercial y detectar, y luego aprovechar, oportunidades de manera inmediata y eficaz. En esta corriente de investigación, para Schulz y Jobe (2001: 17) la gestión del conocimiento se define como un proceso de transformación del conocimiento tácito en conocimiento explícito para facilitar los flujos intelectuales organizacionales. Brown y Druid (1998: 102) señalan que la organización, la estrategia y las personas se han convertido en temas centrales en la gestión del conocimiento, pero implementar TIC únicamente no conduce al éxito de la gestión del conocimiento.

Concordando Drucker (2004) -conocimiento es parte del capital humano, con Muñoz-Seca y Riverola (1997) -el conocimiento es un activo de la empresa-, es que Edvinsson y Malone (2007) refieren “que entre las formas de capital, se tiene el capital humano, que son todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y gerentes de la compañía” (p. 40), para ellos, el capital intelectual complementa a los bienes financieros y los bienes de capital. El capital intelectual es el vector que cataliza al capital humano, que permite al trabajador ser eficiente y obtener mayores rangos de productividad y competitividad.

El conocimiento se caracteriza por ser volátil, se desarrolla por aprendizaje, se transforma en acción por impulso de la motivación, se transfiere sin perderse (Muñoz-Seca, 1997: 19). Se le clasifica por su propósito en dos categorías: conocimiento reflexivo, que concierne a la forma de pensar o actuar del agente, y conocimiento operativo, orientado a la resolución de problemas operativos, problemas que tratan de la realización de operaciones. Por su origen, el conocimiento es perceptual (resultado de la acumulación de experiencias o casos, que se acumulan en la memoria como consecuencia de la experiencia que el individuo vive), abstracto (compuesto tanto de reglas acerca del comportamiento de los

diferentes elementos del problema como por los efectos de diferentes tipos de acciones sobre la solución de éste; las reglas de pensamiento lógico, y la lógica, pertenecen a este ámbito) y experimental (es el resultado de la inducción sobre los datos del conocimiento perceptual; de la sistematización de los datos se puede obtener conocimiento abstracto, modelos, en la medida que las reglas resultantes sean validables y permitan la construcción de un modelo predictivo) (Muñoz-Seca, 1997: 19).

Estas formas de conocimiento son aplicadas en la organización a fin de crear nuevos conocimientos y aumentar las capacidades en los trabajadores para que tomen decisiones que redunden en una mayor productividad. Los conocimientos de los trabajadores deben ser direccionados por la gestión del conocimiento, que Koulopoulos y Frappaolo (2000) la definen como:

La Gerencia del conocimiento incorpora los procesos organizacionales que buscan una combinación sinérgica de datos y capacidad de conocimiento de información de tecnologías de información, y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos (p. 28).

Asimismo, Koulopoulos y Frappaolo (2000) también dicen “que la gerencia del conocimiento es el apalancamiento de la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de respuesta y la innovación” (p. 28).

Existen tres criterios antes de que la información pueda considerarse como conocimiento (Koulopoulos y Frappaolo, 2000: 29):

- El conocimiento está conectado. Existe en un colectivo (sabiduría colectiva) de experiencias y perspectivas múltiples.
- La gerencia del conocimiento es un catalizador. Es una acción: apalancar. El conocimiento siempre es relevante para las condiciones del entorno y estimula la acción, en respuesta a estas condiciones. La información que no precipita acciones de ninguna clase no es conocimiento.
- El conocimiento es aplicable en entornos que se desconocen. La información se convierte en conocimiento cuando se utiliza para

abordar situaciones nuevas para los cuales no existen precedentes directos. La información que simplemente está conectada a un modelo que existía previamente, no es conocimiento.

En la gestión del conocimiento el requisito para la supervivencia y el éxito de la organización es elevar la productividad de quien trabaja con el conocimiento.

La gestión del conocimiento protege y conserva el conocimiento organizacional, genera oportunidades para ampliar las posibilidades de decisión, mejora los servicios y productos y agrega flexibilidad a la organización. Además, complementa y potencializa otras iniciativas organizacionales como la administración de la calidad total (TQM) y el proceso de reingeniería de negocios, proveyendo nuevos puntos de urgencia para sostener una posición competitiva. La gestión del conocimiento en las organizaciones debe ser considerada desde tres perspectivas y con diferentes horizontes y propósitos:

- *Perspectiva de negocios:* focalizada en por qué, dónde y qué parte de la organización debe invertir en conocimiento o explotarlo. Las estrategias, los productos y servicios, las alianzas, las adquisiciones y las inversiones deben ser consideradas desde puntos de vista relacionados con el conocimiento.
- *Perspectiva de la administración:* focalizada en determinar, organizar, dirigir, facilitar y monitorizar las prácticas y actividades relacionadas con el conocimiento que son necesarias para llevar a cabo las estrategias de negocios y alcanzar los objetivos deseados.
- *Perspectiva Operativa:* focalizada en la aplicación a las tareas de destrezas específicas relacionadas con el conocimiento (entrenamiento).

Para Martínez, Peñalver y Salamanca (2009), la gestión del conocimiento supone, de una forma simple y a la vez práctica, dos grandes retos para las organizaciones (p. 17):

1. Poner a disposición de las personas (individual o colectivamente) el conocimiento explícito o codificado (información en todo tipo de soporte: libros artículos, guías, manuales, circulares, procedimientos, sistemas de trabajos, sistemas expertos, etc.) de carácter relevante a tiempo (Just in time) y en el lugar de trabajo (On the job).
2. Propiciar la codificación y comunicación del conocimiento tácito (el que está residenciado en la mente de las personas: juicio profesional, oficio, sentido de la institución, profesionalidad, expertise, etc.), lo que supone transformarlo en conocimiento explícito.

En suma, la gestión del conocimiento es todo el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos. De esta manera, la gestión activa del conocimiento implica la construcción de procedimientos objetivos para convertir el conocimiento individual en patrimonio de la organización, a fin de, mediante esta metodología, rentabilizar, hacer operativo y eficiente el saber almacenado en sus empleados y en la propia organización, lo que supone, además, evaluar y cuantificar el capital intelectual, así como los cambios en sus stocks y composición a lo largo del tiempo para sancionar la idoneidad de las decisiones e inversiones realizadas en el factor información.

2.3.2 Integración empresarial

2.3.2.1 Definición de integración empresarial

Las nuevas tendencias mundiales de la globalización obligan a adoptar grandes cambios en la manera como se organizan las empresas, generalmente vinculados a formas de integración en el entorno local, nacional e internacional.

Con la aparición de la empresa extendida, empresa virtual, y en general las nuevas formas organizativas, afirman Cuenca y Ortiz (2002:

338), están surgiendo nuevas formas de entender la naturaleza y composición de las operaciones empresariales que atraviesan los límites de las organizaciones se convierte en un prerequisite para iniciar y mantener las relaciones de negocio. También se hace patente el modelado de procesos de negocio para representar y entender las operaciones de la empresa.

Dentro de las consideraciones globales en la estructuración de la organización y en la dirección estratégica se tiene a la coordinación de actividades, es decir la integración organizacional o empresarial, que se le define como “La integración se le define como el proceso para lograr la unidad de esfuerzo entre los diversos subsistemas en el cumplimiento de la tarea de la organización” (Kast y Rosenzweig, 2006: 273).

Los requerimientos del medio ambiente y el sistema técnico con frecuencia determinan el grado de coordinación requerido. En algunas organizaciones es posible separar las actividades de forma tal que se minimizan estos requerimientos.

2.3.2.2 Mecanismos de la integración empresarial

Las organizaciones establecen varios mecanismos diferentes para lograr la coordinación. Litterr, refieren Kast y Rosenzweig (2006: 274), sugiere tres métodos generales: el sistema directivo, el sistema voluntario y el sistema facilitador. En una forma de coordinación directiva, la integración jerárquica, las diversas actividades están vinculadas entre sí al encontrarse bajo una autoridad central.

En una organización sencilla, la coordinación al mando del gerente general es suficiente. Sin embargo en empresas grandes, con muchos niveles y numerosos departamentos especializados, como el caso del Grupo de la empresa internacional de seguros con sede en Lima, la coordinación jerárquica se torna más difícil. Aunque el organigrama piramidal común indica que existe una posición central que en un punto focal para la

coordinación de todas las actividades, en las organizaciones grandes esto es imposible. Sería difícil que un ejecutivo de alto nivel manejara todos los problemas de coordinación. También hay grandes problemas de comunicación hacia arriba y hacia abajo en la jerarquía que hacen imposible que el individuo del nivel más alto tenga la información requerida para la integración de las actividades en los niveles más bajos. Por ello, la coordinación a través de la estructura jerárquica podría ser sustentada por otros medios, como las relaciones horizontales y diagonales y las redes de comunicación.

El sistema administrativo ofrece un segundo mecanismo para la coordinación directiva de las actividades. Los sistemas administrativos son procedimientos formales diseñados para llevar a cabo una parte de este trabajo, rutinario de coordinación automática. Muchos procedimientos de trabajo como son los memorandos, ayudan a coordinar los esfuerzos de las diferentes unidades de operación.

Los problemas de la integración de las organizaciones con un ambiente estable, una tecnología constante y actividades rutinarias, son sustancialmente diferentes a los de la organización que enfrenta un ambiente rápidamente cambiante y fuerzas tecnológicas dinámicas. La organización estable puede apoyarse en la estructura jerárquica y los procedimientos establecidos para asegurar la coordinación. La coordinación que encara el cambio debe desarrollar mecanismos diferentes de integración, como el comité ejecutivo compuesto por miembros de las unidades operativas de las unidades de negocio de la empresa, los cuales se relacionan con los problemas que requieren coordinación.

2.3.2.3 Modelación de la integración empresarial

Cuenca y Ortiz (2002: 338) refieren que la necesidad de la integración empresarial puede surgir a partir de distintos objetivos, en la Figura 3 se muestra distintos niveles de negocio con distintas estrategias y por tanto distintas necesidades de integración empresarial.

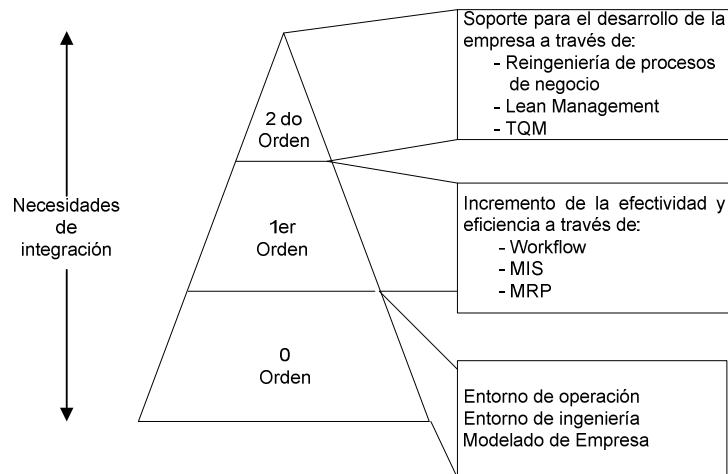


Figura 3. Beneficios del modelado integrado de empresa

Fuente. Cuenca y Ortiz (2002). La importancia del marco de modelado en las arquitecturas de referencia para integración empresarial. p. 338

- **Nivel Cero.** Los modelos de empresa a nivel cero, sirven para monitorizar y controlar los procesos, así como planificar y simular los modelos de empresa. La mejora o adaptación del modelo de empresa integrado asegura una gran reducción de tiempo y costo invertido en el análisis de la empresa. Esta reducción permite a los gerentes dirigir sus esfuerzos a resolver situaciones excepcionales así como problemas futuros y mejorar la toma de decisiones más que manejar información para resolver problemas diarios.

Si el modelo sólo se usa una vez, el tiempo y gasto invertido en su desarrollo no podrá ser justificado. Establecido el modelo empresarial (como un sistema de negocio de nivel cero) el tiempo y gasto necesario para futuros usos del modelo disminuye drásticamente. Este modelo de nivel cero será la base para modelos de negocio de niveles uno y dos.

- **Nivel Uno.** El sistema de negocio de primer nivel trata de incrementar la efectividad y eficiencia de las operaciones de la empresa. Tales sistemas son por ejemplo, sistemas de contabilidad, sistemas de gestión de la información (MIS), sistemas workflow, sistemas MRP, etc. Si todos los sistemas de este primer orden están basados en el mismo modelo

de empresa se elimina el problema de islas de información debido a la integración garantizada a través del modelo de empresa integrado.

- Nivel Dos. Los sistemas de nivel dos soportan la evolución de la empresa. A través del modelo de empresa integrado es posible evaluar las posibles opciones de mejora de forma cualitativa y cuantitativa, a través de simulaciones, dando como resultado una estimación de la eficacia y eficiencia de la futura operación a implementar.

2.3.2.4 Tipos de integración empresarial

Tamayo y Piñeros (2007) precisan dos tipos de integración empresarial: Vertical y horizontal.

2.3.2.4.1 La integración vertical

2.3.2.4.1.1 Definición de integración empresarial

Por integración vertical se entiende la incorporación, en la acción productiva de la empresa, de nuevas actividades complementarias relacionadas con el bien o el servicio, tanto por encima de la cadena (upstream) como por debajo de la cadena (downstream), con el fin de lograr eficiencias productivas asociadas a la disminución en los costos de producción y de transacción, al control de suministros y la mayor calidad del bien o servicio para el consumidor final.

Peyrefitte, Golden y Brice (2000) refieren que “La integración vertical ocurre cuando una empresa produce sus propios factores de producción o posee su canal de distribución” (p. 217). La cadena productiva se encuentra compuesta por fases anteriores y sucesivas de la actividad principal que comprenden desde la producción de la materia prima necesaria, hasta la etapa final, donde el bien o servicio es recibido por el consumidor; pasando por servicios intermedios.

De esta forma, una empresa que no presente integración vertical se concentrará en una sola etapa de la cadena productiva, es decir, en la

producción del bien o la prestación del servicio como tal, y buscará el mercado de bienes y/o servicios o suministros pertenecientes a las otras etapas de la cadena productiva. En contraste, una empresa se encuentra integrada verticalmente cuando participa en alguna de estas fases sucesivas de la cadena productiva.

El grado de integración vertical depende, entonces, del grado de participación de la empresa en la cadena del proceso productivo.

2.3.2.4.1.2 Clases de integración vertical

Se pueden diferenciar tres clases principales de integración vertical al interior de una empresa. Sin embargo, estos tipos de integración no son excluyentes, y en algún momento, la empresa podrá encontrarse interesada en realizar una mezcla de los diferentes tipos. Esta mezcla dependerá de diferentes factores como: el tipo de bien o servicio que es ofrecido, la estructura y desempeño de las empresas competidoras y la escasez o no de los factores productivos. En la integración vertical se tiene:

a. Integración vertical hacia atrás

Este tipo de integración vertical se presenta cuando existe la incorporación de actividades que se encuentran hacia arriba en la cadena productiva de la empresa, es decir, se refiere a la inclusión de la actividad de manufactura de los suministros o materias primas en el proceso productivo de la empresa. Integrarse verticalmente significa tener propiedad sobre los factores que permiten producir, dentro de la empresa, los bienes necesarios para cumplir con la actividad productiva central.

Este tipo de integración puede ser beneficiosa para las empresas productivas, por permitir el traslado del suministro de materias primas de los proveedores a la empresa, trayendo consigo ventajas de menores costos de producción y/o de transacción que posibilitan, como expresaría Malburg (2000), “acortar el tiempo de respuesta en condiciones de mercado cambiantes” (p.17).

b. Integración vertical hacia delante

La integración vertical hacia delante puede definirse como la inclusión dentro de la empresa de las diferentes actividades que se encuentran más abajo en la cadena productiva, con el objetivo de obtener eficiencias económicas y tener un mejor y más personalizado acceso al consumidor final. En este proceso se incluyen, principalmente, las actividades asociadas con la comercialización y distribución del bien, al final de la cadena productiva. Esta forma de integración puede permitir el conocimiento y la incorporación de algunas de las necesidades de los consumidores a la operación de la empresa.

De esta manera, se puede personalizar más la atención y el conocimiento de las necesidades de los consumidores, permitiendo la diferenciación de la compañía frente a la competencia.

c. Integración vertical “Afilada”

Aunque este tipo de integración vertical no es tan referenciado como los anteriores, Malburg (2000: 17) la define como aquella integración que permite instaurar una amenaza hacia los proveedores por medio de la producción dentro de la empresa de suministros claves del proceso productivo; pero, sin el compromiso de hacerlo completamente. Solamente se produce una parte del total de componentes necesarios, y se deja el resto al mercado. Esta acción se convierte en una amenaza para los proveedores que no deseen cooperar con la empresa, aspecto que se agudiza más, si la empresa en cuestión tiene poder de mercado.

2.3.2.4.2 La integración horizontal

2.3.2.4.2.1 Definición de integración horizontal

La integración horizontal se refiere a la unión de dos o más empresas productoras de un mismo bien, con el objetivo de producirlo en una organización única. La integración horizontal se diferencia de la integración vertical en cuanto la primera “involucra empresas que son directas

competidoras, mientras que la segunda, involucra empresas que producen en diferentes etapas de la producción en la misma industria” (Waldman y Jensen, 2013: 507). El objetivo de la integración vertical es producir eficientemente dentro de una sola empresa el mismo bien, que en principio estaba siendo producido posiblemente de manera ineficiente en un mercado de dos o más empresas.

En ocasiones se acude a la integración horizontal en mercados oligopólicos o en mercados donde una empresa tiene mayor poder o participación que las restantes, con la firme intención de eliminar a la competencia, ganar más poder de mercado, lograr poder de negociación frente a proveedores o compradores e incrementar su participación.

2.3.2.4.2.2 Clases de integración horizontal

a. Adquisiciones y fusiones

Para Carlton y Perloff (2005) una fusión es “una transacción en la cual los activos de una o más empresas son combinados en una nueva empresa” (p. 20), y una adquisición es la toma del control mediante la compra de una empresa por parte de otra, para influir en la toma de decisiones de ésta o para incorporarse completamente sus activos. Las adquisiciones y las fusiones pueden ser llevadas de manera agresiva o amistosa, dependiendo de si una de las empresas se considera o no una amenaza para la otra. En ocasiones, una adquisición puede encontrarse ligada a la intención de una empresa de anular a su competencia y aumentar la concentración del mercado. En contraste, las fusiones, normalmente, pueden surgir de manera más amistosa, donde los dueños de las empresas encuentran la conveniencia de efectuar operaciones conjuntas en una nueva organización común.

b. Joint ventures (empresas de riesgo compartido)

Waldman y Jensen (2013) afirman que “en los términos de un joint venture, dos empresas acuerdan comprometerse en una actividad comercial y compartir los beneficios” (p. 523). Principalmente, es un acuerdo que se establece entre dos o más firmas interesadas en prestar un bien o servicio de manera temporal, donde el riesgo, la inversión y los resultados se comparten. Este tipo de integración horizontal ocurre frecuentemente en la realización de un proyecto específico, por parte de una unión temporal de dos o más empresas.

c. Alianzas estratégicas

Una alianza estratégica se refiere a la relación que tienen dos o más empresas que desarrollan procesos conjuntos para mejorar la eficiencia o rendimiento de las mismas. Este tipo de sociedad tiene el propósito de lograr metas comunes, pero manteniéndose la independencia de sus integrantes. Este tipo de integración puede presentarse como resultado de la necesidad de agrupar una cadena productiva común entre las empresas.

2.3.2.4.2.3 Aspectos económicos que guían a la integración horizontal

Al igual que en la integración vertical, existen razones por las cuales una empresa puede estar interesada en integrarse horizontalmente con una o más empresas, que de una u otra manera, le genera cierto grado de eficiencia o beneficio según sea el caso.

a. Poder de mercado. La integración horizontal lleva al incremento del poder de mercado debido al aumento de la concentración empresarial que supone este tipo de integración. Las empresas que observan un gran beneficio al aumentar su poder de mercado, podrían estar interesadas en integrarse horizontalmente. De hecho, el mayor poder de mercado puede permitir a las empresas aumentar el precio del bien o servicio que presta, con el fin de obtener mayores beneficios. Inclusive, un mayor poder de mercado puede llevar a una más barata consecución de las materias primas,

insumos y servicios adicionales necesarios, para la actividad fundamental de la empresa.

b. Beneficios por la adquisición de activos tangibles e intangibles. La integración horizontal supone una operación agregada de las dos o más empresas integradas. Por lo tanto, sus activos tangibles como sus activos intangibles resultarán de propiedad común en una misma empresa. Infraestructura, maquinaria, tecnología, licencias, patentes, mano de obra y recursos de las empresas involucradas estarán disponibles en la misma organización. Esta situación puede llevar tanto a grandes beneficios como a todo lo contrario. La nueva organización constituida puede o no beneficiarse en tanto este tipo de activos se complementen para atender la actividad fundamental de empresa. En caso de complementarse, los beneficios pueden llevar a la justificación de integrarse horizontalmente, logrando obtener posiblemente activos que de otra forma, serían improbables de conseguir, como es el caso de las licencias, patentes, o capital intelectual que se pueda aprovechar.

c. Cambio tecnológico es más viable en empresas pequeñas. En contadas ocasiones, la realización del cambio tecnológico es más propenso a darse en empresas más pequeñas o recién constituidas, explicado por la frecuente renuencia al cambio en empresas de mayor tamaño, con estructuras menos flexibles. La integración horizontal puede ser la solución del cambio hacia las nuevas tecnologías, en estas últimas empresas, mediante la absorción de las empresas que cuentan con una estructura organizacional que favorezca la innovación y el desarrollo tecnológico. Ante un nuevo descubrimiento, invento o nueva forma de producción en una empresa pequeña, las grandes empresas se encontrarían dispuestas a realizar su adquisición.

d. Aumentos de eficiencia. Algunas empresas integradas horizontalmente incurrir en aumentos de la eficiencia económica. La empresa interesada en integrarse horizontalmente puede lograr que la empresa resultante incurra en economías de alcance que reduzcan los

costos que presentaba anteriormente. “Fusionar la operación de dos firmas puede reducir la duplicación, permitir que los gastos fijos se expandan sobre una mayor base de producto, y facultar a las firmas para reorganizar los servicios a lo largo de sus redes combinadas” (Goldman, Gotts y Piaskoski, 2003: 89) Al producir en una mayor escala, los costos de producción se pueden reducir, dependiendo de la estructura productiva, facultando a la empresa para vender el bien o servicio a un menor precio, o para lograr mayores beneficios.

e. Externalidades de red. Las externalidades de red se han definido como “un tipo especial de externalidades en el que la utilidad que reporta un bien a una persona depende del número de personas que lo consuman” (Varian, 2015: 629). De esta manera, la utilidad de un individuo aumenta si existe mayor número de individuos que simultáneamente demandan un bien o servicio. En el caso de las telecomunicaciones, este aspecto se ha vuelto de suma trascendencia, tanto para el productor como para el consumidor, debido a las características propias de este servicio. Para el productor, entre más abonados tenga en su red de telecomunicaciones, mayor eficiencia podrá lograr, asociada con mayor calidad y/o menores costos. Para el consumidor, por su parte, mayor número de abonados implicará mayores posibilidades de comunicación.

f. Motivos financieros. La integración horizontal permite a las empresas sobrepasar el problema del capital necesario para ofrecer una mayor cantidad de bienes o servicios y establecer la investigación y el desarrollo necesarios requeridos en un mercado globalizado como el actual, donde el elemento innovador tiene una gran preponderancia. Por otro lado, se tiene que “investigaciones revelan la existencia de eficiencias substanciales en el costo de aumento del capital como una de las ventajas más persistentes del tamaño corporativo” (Goldman, Gotts y Piaskoski, 2003: 134). Este aspecto puede ser favorable para empresas de un tamaño mayor, que dada la envergadura de sus operaciones podrán aprovecharse de este factor para aumentar su competitividad en el mercado.

g. Empresas en quiebra. Muchas empresas pueden encontrarse dispuestas a la adquisición de empresas, al borde de la bancarrota, a un precio muy bajo, con la finalidad de obtener alguna porción importante del mercado, el acceso a una licencia u obtención de una buena cantidad de activos para el aumento de la producción. Por estas razones, las empresas en quiebra buscan, a menudo, compradores; para lograr salvarse de esta situación.

2.3.2.4.3 El conglomerado

2.3.2.4.3.1 Definición de conglomerado

Pepall, Richards y Norman (2014) señalan que “los conglomerados involucran una combinación de empresas sin un claro sustituto o una clara relación complementaria.” (p. 387), de manera que un conglomerado es la unión de empresas dedicadas a la producción o prestación de diferentes bienes o servicios, que no son ni directamente competidores, ni se complementan en la misma cadena productiva; la idea del conglomerado significa, principalmente, incurrir en la agregación de varias empresas que se dedican a diferentes actividades, inclusive entre diferentes sectores de la economía, y donde una sola empresa se encarga del control y la toma de decisiones de las demás empresas.

El conglomerado puede ser la forma de integración, menos problemática, en cuanto a la regulación. Las leyes antimonopólicas de los países se ocupan menos de regular este tipo de unión.

2.3.2.4.3.2 Clases de conglomerado

Waldman y Jensen (2013: 504) señalan las siguientes clases de conglomerado:

a. Conglomerado de extensión productiva

Es la unión establecida entre compañías con productos relacionados, pero, diferentes. Por ejemplo la producción de detergentes y blanqueador.

b. Conglomerados de extensión geográfica

Este tipo de conglomerado se presenta entre compañías con el mismo producto en diferentes localizaciones (Ej. Productor de cerveza de Lima compra un productor de cerveza del Cusco).

c. Conglomerado puro

Se presenta entre firmas, operando en mercados enteramente separados, como por ejemplo, una empresa financiera (Grupo Interbank) que compra una cadena de farmacias (Inka Farma).

2.3.2.4.3.3 Aspectos económicos que guían al conglomerado

a. Reducción del riesgo. El conglomerado se basa en la diversificación de productos, ya que se compone de actividades provenientes de diferentes mercados. Esto resulta en una disminución del riesgo potencial del conglomerado como tal, en especial si las empresas que componen el conglomerado tienen beneficios que no están correlacionados.

b. Economías de alcance. El término economías de alcance se refiere a que “es menos costoso para una sola empresa realizar dos actividades que para dos empresas especializadas realizarlas separadamente” (Carlton, Perloff, 2005: 21). Cuando se integran en una sola empresa varias actividades, que anteriormente, eran realizadas por diferentes empresas individualmente, se pueden obtener eficiencias en los costos incurridos.

c. Motivos de gerencia. El interés gerencial, en algunas ocasiones, puede prevalecer sobre otras razones. En un conglomerado, las funciones gerenciales pueden reducirse al integrar actividades similares y crear unidades administrativas comunes para la operación de las empresas.

2.4 Marco Conceptual

- *Capital intelectual.* Es el conjunto de sistemas/procesos conformados por el capital humano (son las capacidades individuales necesarias para dar soluciones a los clientes), el capital estructural (las capacidades de la organización para responder a las necesidades del mercado) y el capital relacional (la profundidad, apego e importancia de la relación), orientados a la producción y participación de conocimientos en función de los objetivos estratégicos de la organización (misión, visión, mercado, objetivo).
- *Capital humano.* Las personas generan capital para la empresa a través de su competencia, de su actitud y de su agilidad intelectual. En la competencia se incluye la pericia y la educación, mientras que la actitud cubre el componente conductista del trabajo de los empleados. La agilidad intelectual es la capacidad para innovar y cambiar la forma de actuar, de pensar literalmente en problemas y alcanzar soluciones distintas e innovadoras.
- *Capital organizacional.* Son las aptitudes organizativas de la empresa para satisfacer los requerimientos del mercado, sólo existe en el contexto de un punto de vista, una estrategia, una meta, un propósito incluye la estrategia y la cultura, las estructuras y los sistemas, las rutinas y los procedimientos, que suelen ser más importantes y valiosos que los bienes codificados.
- *Capital cliente (relacional).* Este capital tiene que ver con las acciones o estrategias que emprende la empresa para fortalecer sus relaciones con actores externos a ésta, los cuales no se circunscriben solamente a los clientes sino también a proveedores, inversionistas, entidades financieras, potenciales nuevos accionistas.

- *Competencia.* Es el conjunto de capacidades, conocimientos y saberes organizados para ejecutar, de manera adecuada, una tarea o un conjunto de tareas que satisfacen exigencias sociales precisas.
- *Competitividad.* Es la capacidad que tiene una empresa de obtener éxito en la consecución de sus fines y objetivos; por ello, es el resultado del esfuerzo compartido entre los miembros de la institución.
- *Gestión del conocimiento.* Son las respuestas no planeadas (innovadoras) ante estímulos sorprendentes. La gestión del conocimiento se caracteriza por forjar personal preparado para dar respuestas rápidas ante entornos cambiantes y en constante desarrollo.
- *Integración empresarial.* Es el proceso para lograr la unidad de esfuerzo entre los diversos subsistemas en el cumplimiento de la tarea de la organización. En consecuencia consiste en facilitar el flujo y control de la información y de los materiales a través de la frontera de la organización, vinculando todas las funciones necesarias y entidades funcionales heterogéneas (por ejemplo, sistemas de información, dispositivos, aplicaciones y personas) para mejorar la comunicación, cooperación y coordinación, de tal manera que las empresas se comporten como un todo integrado, y por lo tanto, le permita aumentar su productividad, flexibilidad y capacidad para gestionar el cambio (o reactividad), que entre ellas exista la cooperación y no compitan entre ellas.
- *Recursos humanos.* Son los insumos de trabajo conformados por la cantidad de trabajadores y los conocimientos de la fuerza de trabajo.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Hipótesis

3.1.1 *Hipótesis General*

Premisas

El capital intelectual se ha constituido en el principal factor que agrega valor a las empresas de hoy día. En este sentido, orienta en cuanto a la necesidad de buscar nuevas líneas de acción así como de control y gestión, que den respuestas a las exigencias competitivas actuales, en virtud de que las empresas actualmente exigen cambios, no sólo en su concepción, sino en su forma de presentar la información financiera para la toma de decisiones, puesto que el valor del contenido mental está superando abiertamente al valor de contenido material. Por esta razón, las empresas que deseen ser competitivas y obtener éxito y prestigio deben invertir en la generación y renovación de sus activos intangibles (como el capital intelectual), para establecer adecuadas políticas contables, asegurar su administración y fomentar su crecimiento, tanto en su ambiente interno como en el externo.

El éxito actual de la empresa internacional de seguros con sede en Lima se debe más en el desarrollo de sus activos intangibles que a sus bienes materiales. Por consiguiente, en esta hipótesis se intenta explicar la manera que el capital intelectual -con capital humano calificado, motivado, comprometido con la empresa, que apoye los planes de crecimiento- a favorecido la generación de valor en la integración empresarial que ha implementado como estrategia de desarrollo de la empresa.

Por ello se tiene la siguiente hipótesis general:

El capital intelectual se relaciona directamente con la implementación de la integración empresarial en la empresa internacional de seguros con sede en Lima, 2014.

3.1.2 Hipótesis Específicas

1. El capital humano, componente del capital intelectual, incide directa y positivamente con la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.
2. El capital organizacional, componente del capital intelectual, se relaciona directa y positivamente con la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.
3. El capital relacional, componente del capital intelectual, se vincula directa y positivamente con la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.

3.2 Variables

Primera Variable:

- Capital intelectual.

Segunda Variable:

- Integración empresarial.

3.3 Operacionalización de las Variables

Cuadro 1. Operacionalización de variables

Variable nominal	Variable real	Definición	Dimensión	Indicador
Primera Variable	Capital intelectual	Conjunto de sistemas/procesos conformados por el capital humano (son las capacidades individuales necesarias para dar soluciones a los clientes), el capital estructural (las capacidades de la organización para responder a las necesidades del mercado) y el capital relacional (la profundidad, apego e importancia de la relación), orientados a la producción y participación de conocimientos en función de los objetivos estratégicos de la organización (misión, visión, mercado, objetivo)	Capital humano	Tipo de competencias Actitud del personal Agilidad intelectual del personal
			Capital organizacional	Capital organizativo Renovación y desarrollo. Gestión del conocimiento
			Capital relacional	Nivel de relación con los clientes Nivel de relación con los proveedores Nivel de relación con los accionistas Nivel de relación interna
Segunda Variable	Integración empresarial	Proceso a través del cual la organización aprende a introducir criterios y especificaciones en sus sistemas de modo que satisfagan a todos sus clientes (internos, externos, institucionales, partes interesadas, etc.) de forma simultánea, ahorrando costos y esfuerzos, con un espíritu innovador, autocrático y comprometido con la mejora continua mediante una gestión eficaz y eficiente de todos los recursos existentes.	Integración estratégica	Mejora de los procesos Logro de las metas corporativas Logro de las metas comerciales Nivel de los recursos humanos Generación de valor
			Desarrollo económico, organizacional	Tamaño de la empresa Tamaño del mercado de la empresa Activo intangible Diferenciación de los servicios
			Mejoramiento de las operaciones	Eficiencia Efectividad Productividad
			Calidad de los servicios	Satisfacción al cliente

Fuente. Elaboración propia.

3.4 Matriz de Consistencia

Cuadro 2. Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Primera variable	
¿Cómo el capital intelectual se relaciona con la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima, 2014?	Determinar la relación entre el capital intelectual con la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima, 2014	El capital intelectual se relaciona directamente con la implementación de la integración empresarial en la empresa internacional de seguros con sede en Lima, 2014.	Capital intelectual	Encuesta opinática a los funcionarios
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Segunda variable	
1. ¿De qué manera el capital humano, componente del capital intelectual, incide en la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima?	1. Analizar la manera que el capital humano, componente del capital intelectual, incide en la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.	1. El capital humano, componente del capital intelectual, incide directa y positivamente con la integración empresarial de la Empresa Internacional de Seguros de Lima.	Integración empresarial	Análisis documental
2. ¿Cómo el capital organizacional, componente del capital intelectual, incide en la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima?	2. Determinar la incidencia del capital organizacional, componente del capital intelectual, en la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.	2. El capital organizacional, componente del capital intelectual, se relaciona directa y positivamente con la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.		
3. ¿Cuál es el grado de incidencia del capital relacional, componente del capital intelectual, en la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima?	3. Analizar el grado de incidencia del capital relacional, componente del capital intelectual, en la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.	3. El capital relacional, componente del capital intelectual, se vincula directa y positivamente con la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.		

Fuente. Elaboración propia.

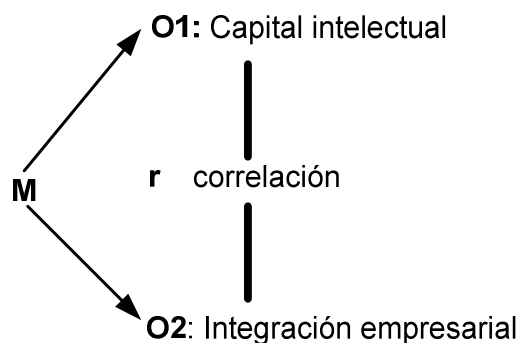
3.5 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es no experimental, transeccional (o transversal), descriptiva y correlacional. Es No Experimental, porque no se manipuló deliberadamente ninguna de las variables, pues se les observó tal como están en su contexto natural, para su posterior análisis. Es transeccional porque los datos se recolectaron en un sólo momento -esto es, cuando se aplicó los instrumentos en la unidad de análisis-, a fin de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, 2014: 154) y cuyos resultados permitieron aportar al análisis de los resultados. Es transeccional-descriptivo porque su objetivo fue indagar la incidencia (relación) y los valores en que se manifiestan en las variables de la investigación (Hernández, 2014: 155). Es correlacional porque proporciona información sobre como una variable (independiente) influye en la otra variable (dependiente) (Naghi, 2010: 313).

3.6 Diseño de Investigación

El diseño de investigación es Transeccional-correlacional porque permitió relacionar dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado (Hernández, 2014: 158).

El diseño del estudio es representado gráficamente a continuación:



Donde:

M: Muestra del estudio.

O: Observación de la variable

r : Relación entre las variables estudiadas.

3.7 Unidad de Análisis

El presente estudio se realizó en la empresa internacional de seguros con sede en Lima. La unidad de análisis es un conjunto de empresas independientes que realizan actividades aseguradoras, reaseguradoras, financieras, inmobiliarias y de servicios en 49 países, cuya matriz es líder de seguros en España.

3.8 Población del Estudio

La población está constituida por los 79 funcionarios que laboran en las cuatro unidades empresariales de la empresa internacional de seguros con sede en Lima, tal como se detalla a continuación:

Empresa	Funcionarios
Seguros Compañía de Seguros y Reaseguros	39
Perú Vida Compañía de Seguros y Reaseguros	33
Corporación Funeraria S.A.	0
Entidad Prestadora de Salud, (EPS)	7
Total	79

Fuente: Empresa Internacional de Seguros (2016) Memoria Anual 2016.

Elaboración propia

3.9 Tamaño de la Muestra

La muestra de la presente investigación fue no aleatoria, se seleccionarán los individuos (funcionarios) de forma subjetiva, es decir fue una muestra opinática.

Teniendo en cuenta que la población genérica que define la presente investigación son los funcionarios de la empresa internacional de seguros con sede en Lima; para el estudio se confeccionó una muestra propositiva y de carácter opinático de amplia heterogeneidad, con el fin de abarcar de este modo las características diferenciales de la población. Concretamente, se realizaron 28 encuestas a igual número de funcionarios.

3.10 Selección de la Muestra

El muestreo es de tipo determinístico (o no probabilístico), ello porque la elección de las personas de la muestra opinática no dependen de la probabilidad (donde todos los funcionarios de la empresa tienen la misma posibilidad de ser elegidos) sino de las características de la presente investigación. De manera, que se seleccionó (determinó) al personal (funcionarios) al cual se aplicó el instrumento de investigación (encuesta) teniendo en cuenta que tenga conocimiento y esté involucrado en el proceso de la integración empresarial y, también, que el funcionario muestre predisposición a participar, porque debido a la reserva laboral se abstengan de participar. De manera, que debido a la naturaleza opinática de la muestra y para favorecer los objetivos de la investigación, se estableció para una pequeña porción de la muestra el criterio de *ser un funcionario con liderazgo y/o de responsabilidad* en el proceso de integración empresarial, así como conocimiento del capital intelectual.

Descripción de la muestra

Los criterios para la selección fueron los siguientes:

- Área geográfica: heterogeneidad dentro de las cuatro empresas del grupo empresarial del estudio, con sede en Lima.
- Área de conocimiento: capital intelectual, integración empresarial.
- Segmento objetivo: Funcionarios de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.
- Tamaño del equipo de investigación: Una investigadora.

- Estatus de la investigadora: Egresada de la Maestría de Contabilidad con Mención en Contabilidad de Gestión. Labora en Mapfre Perú.

El total de la muestra fue 28 entrevistas.

3.11 Técnicas de Recolección de Datos

3.11.1 Técnicas

Para la recolección de datos se empleó las siguientes técnicas:

- La técnica de la encuesta.
- La técnica del análisis documental, revisando libros, revistas especializadas y documentos correspondientes al capital intelectual e integración empresarial.
- Técnicas de recopilación secundaria, es decir buscar la información estadística.

3.11.2 Instrumentos

Los instrumentos empleados para el trabajo de campo fueron:

- Encuesta aplicada a los funcionarios de la empresa (Anexo 1), que consta de 63 preguntas, de las cuales 36 corresponden a la variable capital intelectual y 27 (de la 37 a la 63) corresponde a la variable integración empresarial.

Para comprobar la confiabilidad del instrumento, se aplicó una prueba inicial a 15 funcionarios de la empresa a fin de determinar el Alfa de Cronbach, y con ello establecer si las mediciones del instrumento eran estables y consistentes; con esta primera prueba se obtuvo $\alpha = 0.842$, y donde según los datos y la interpretación de la significancia de $\alpha = 0.80$ implicando que con respecto a los ítems se tiene cinco preguntas a ser replanteadas.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0.842	0.80	63

Se aplicó por segunda vez el instrumento debidamente reformulado, es decir corregido las cinco preguntas observadas, el cuestionario con 63 preguntas al mismo grupo de funcionarios, para poder obtener información relevante con respecto a la comprensión del instrumento.

Para comprobar la consistencia interna del instrumento se aplicó el alfa de Cronbach, en las mediciones estables y consistentes del instrumento se obtuvo $\alpha = 0.98$ donde según los datos y la interpretación de la significancia de $\alpha = 0.976$, demostrando que el instrumento es confiable y muy aceptable.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0.98	0.976	63

3.12 Descripción del Proceso de Prueba de Hipótesis

Teniendo en cuenta que la presente investigación en sus variables tiene componentes de actitudes, las cuales deben medirse para la contrastación de la hipótesis. El escalamiento tipo Likert es una escala que permite medir actitudes, las que son predisposiciones aprendidas para responder coherentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto, ser vivo, actividad o concepto. Debe tenerse en cuenta que las actitudes tienen diversas propiedades, entre las que destacan: dirección (positiva o negativa) e intensidad (alta o baja); estas propiedades forman parte de la medición.

Para la encuesta utilizada con los funcionarios, se aplicó el escalonamiento Likert, que consiste en un conjunto de ítems presentados en

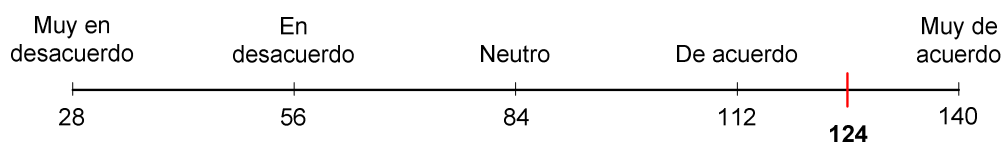
forma de afirmaciones o juicios y que los participantes deben marcar según su actitud. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al funcionario que exprese su reacción eligiendo una de las categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

Para la encuesta a los trabajadores aglutinados se ha empleado cinco opciones de respuesta, donde 'Muy de acuerdo' implica una actitud más favorable hacia la afirmación de la respectiva pregunta, que 'De acuerdo'. Por lo tanto las opciones de respuesta tienen las siguientes calificaciones:

- (1) Muy en desacuerdo.
- (2) En desacuerdo.
- (3) Neutro.
- (4) De acuerdo.
- (5) Muy de acuerdo.

Cabe señalar que el puntaje mínimo posible en la presente encuesta es: 28 (por ser 28 participantes, ante el probable caso de que todos marquen la alternativa Muy en desacuerdo, que tiene un valor de 1) y el puntaje máximo es 140 (para el caso que los 28 participantes marquen la alternativa Muy importante, que tiene un valor de 5).

En consecuencia conforme a lo marcado por los participantes, para el caso del capital humano en la pregunta 9 de la encuesta aplicada se obtuvo 124 puntos, con lo cual la actitud se dirige hacia que el personal son expertos en las funciones que desempeñan. Gráficamente se presenta de la siguiente manera:



Una vez obtenida la información, se procedió a:

- Tabular la información, codificando y transcribiendo la información a una matriz de cálculo.
- Determinar la distribución de las frecuencias y su incidencia participativa (porcentajes)
- Con la información y tratamiento estadístico se elaboraron las tablas y figuras estadísticas.
- De manera que la información obtenida en el trabajo de campo facilita su interpretación y análisis.

La interpretación de los cuadros mediante el análisis unidimensional de la información obtenida tendiente a conocer sobre la forma en que el capital intelectual coadyuva a facilitar el posicionamiento en el mercado de las empresas fusionadas.

Para el análisis de los resultados obtenidos se elaboraron tablas de frecuencia y porcentajes con sus respectivos gráficos expresados en porcentajes. Así mismo, se aplicó el análisis de correspondencia múltiple para variables categóricas.

Teniendo en cuenta que esta investigación es correlacional, para la prueba de hipótesis se midió la asociación de las variables, ello teniendo en cuenta lo siguiente:

- a. Son variables cualitativas pero cuantificadas en cuanto a su frecuencia.
- b. La escala de medida de los indicadores son ordinales, en el cuestionario se ha tenido que establecer relaciones de orden al escoger las alternativas de las afirmaciones que se les presentaba en cada ítem, como es “Muy de acuerdo” “De acuerdo”, “Neutro”, etc., que son medidas de orden.
- c. Para determinar si las variables capital intelectual (dimensiones: capital humano, capital organizacional y capital relacional) e integración empresarial (dimensiones: integración estratégica, desarrollo económico organizacional, mejoramiento de la organización y calidad de los servicios), tienen distribución normal,

se aplicó el Test de prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para una muestra, planteándose los siguientes aspectos:

Planteo de Hipótesis

Ho: Los datos no provienen de una población no normal.

Ha: Los datos provienen de una población no normal.

Regla de decisión

Regla de decisión: Sí $p < 0,01$, rechazar Ho.

En el cuadro siguiente se muestra los resultados de la Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra.

Cuadro 3. Funcionarios: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

Variable	Dimensión	N	Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig. asintótica (bilateral)
Capital intelectual	Capital humano	28	7.394254526	0.001567003
	Capital organizacional	28	9.859006035	0.006409541
	Capital relacional	28	8.307125455	0.000952711
Integración empresarial	Integración estratégica	28	6.481383597	0.006753840
	Desarrollo económico organizacional	28	6.937819062	0.003706004
	Mejoramiento de la organización	28	7.668115805	0.002061739
	Calidad de los servicios	28	6.846531969	0.001927049

Fuente. Elaborado con la data del instrumento aplicado a los funcionarios de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.

Como $p < \alpha = 0.01$, entonces se rechaza la hipótesis nula, de normalidad, los datos de la muestra no proviene de una población normal, por lo tanto la data se analizó con la estadística no paramétrica; siendo el nivel de medición de la variable capital intelectual, el ordinal, por ello se aplicó el índice de correlación de Spearman para la prueba de hipótesis de la investigación.

- d. La distribución de la data del capital intelectual y la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima (Ítem 1 del cuestionario a los estudiantes) no es normal, tal como se observa en la figura 4.

- e. Las variables no están relacionadas linealmente (como es el caso del Ítem 1 del cuestionario a los funcionarios, cuyo R^2 (coeficiente de determinación, que mide la fuerza de asociación entre dos variables) es bajo (0.0025) (Figura 6), por lo cual se rechaza su aceptación lineal (para aceptar la linealidad, el R^2 debe ser mayor a 0.7).

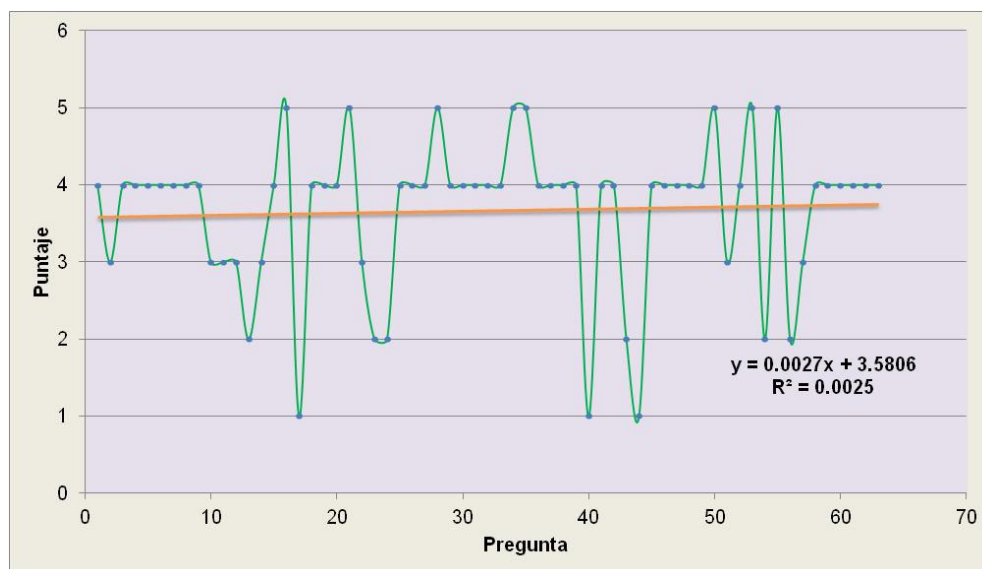


Figura 4. Dispersión de la data del capital intelectual y la integración empresarial en la empresa internacional de seguros con sede en Lima

Fuente. Elaborado con la data del instrumento aplicado a los funcionarios de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.

Con estos resultados se descarta el estadístico Pearson (por ser para variables relacionadas linealmente), Tau de Kendall (es similar a Spearman), Chi cuadrado (es para variables categóricas, y donde las variables categóricas se integran por una serie de características o atributos que forman una categoría pero no representan una escala de medición numérica, por ejemplo los oficios y profesiones, tales como gasfitero, contador, chofer, administrador, etc. forman la categoría ocupación; otra categoría es por ejemplo, hombre y mujer, que es la categoría sexo), y regresión lineal (la data de las variables no observan relación lineal).

Por ende se escoge el estadístico rho de Spearman, que es una de las técnicas estadísticas para medir la correlación entre variables ordinales, que no tienen distribución normal ni que están relacionadas linealmente.

El estadístico rho de Spearman se obtiene mediante la siguiente fórmula (Naghi, 2010: 311):

$$\text{Rho} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n D_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

Rho = Rho de Spearman.

D_i = La diferencia entre ambos rangos del individuo i.

N = Tamaño de muestra.

El coeficiente rho tiene un rango de -1.0 a +1.0. -1.0 muestra una relación perfecta negativa, +1.0 una relación perfecta positiva, y el 0 es una relación nula. El tipo de correlación se determina según los rangos de puntuación del rho de Spearman, que son similares a los de Pearson.

Cuadro 4. Valores rho de Spearman

Correlación	Puntuación	
Correlación negativa perfecta	-1.00	
Correlación negativa muy fuerte	-0.90	a -0.99
Correlación negativa considerable	-0.75	a -0.89
Correlación negativa media	-0.50	a -0.74
Correlación negativa débil	-0.25	a -0.49
Correlación negativa muy débil	-0.10	a -0.24
No existe correlación	0.00	
Correlación positiva muy débil	+0.10	a +0.24
Correlación positiva débil	+0.25	a +0.49
Correlación positiva media	+0.50	a +0.74
Correlación positiva considerable	+0.75	a +0.89
Correlación positiva muy fuerte	+0.90	a +0.99
Correlación positiva perfecta	+1.00	

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2006: 453).

De manera que las hipótesis, en cuanto a la relación de las variables han sido procesadas con la prueba rho de Spearman (χ^2).

La aceptación o rechazo de la hipótesis es mediante la significatividad bilateral, según los siguientes parámetros:

V1: Capital intelectual.

V2: Integración empresarial.

$$H_0: r_{V1V2} = 0$$

$$H_a: r_{V1V2} \neq 0$$

Nivel de significancia $\alpha = 0,01$.

Regla de decisión:

Si $P < 0.01$ rechazar H_0

Si $P > 0.01$ aceptar H_0

Finalmente, al compilar las apreciaciones se desarrollan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Componentes de la unidad de análisis

La compañía internacional de seguros con sede en Lima está integrada por cuatro empresas (Figura 5).

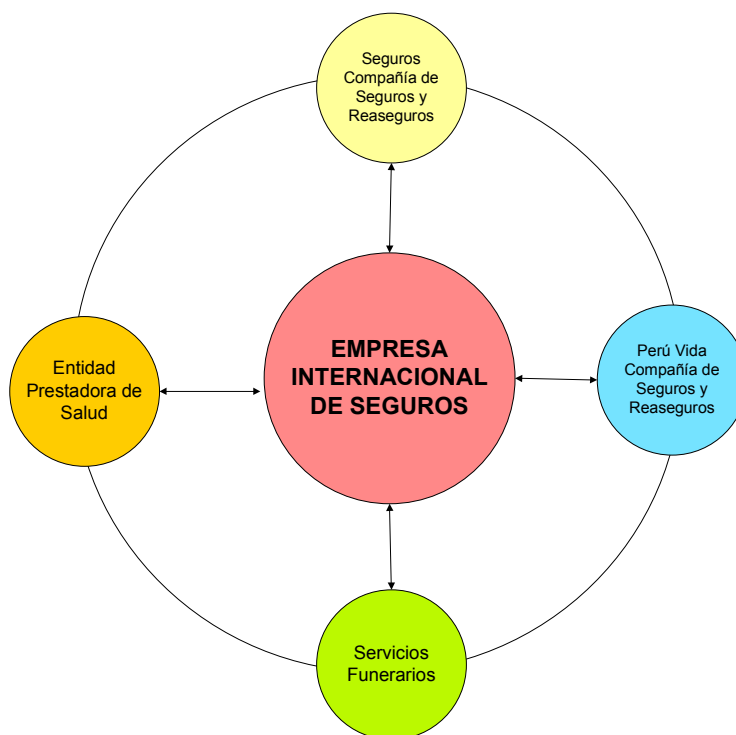


Figura 5. Las empresas de la compañía internacional de seguros
Fuente. Empresa internacional de seguros (2016). Memoria Anual 2016.

Elaboración propia.

- Seguros Compañía de Seguros y Reaseguros, constituida en 1994. La constitución de la Compañía fue producto de la fusión de la empresa Global Compañía de Seguros Generales y la Compañía de Seguros

Perú. Desde marzo de 1997, es una subsidiaria de un holding español, que es el grupo asegurador más importante de España y el de mayor presencia en Latinoamérica. El objeto social de la sociedad es actuar como empresa aseguradora, practicando toda clase de operaciones de seguros y reaseguros vinculadas a riesgos generales, sobre riesgos en el Perú y en el extranjero, con las facultades y limitaciones que al efecto establecen las disposiciones legales vigentes. Para realizar su objeto y practicar las actividades vinculadas a éste, la sociedad podrá realizar todos los actos y celebrar todos los contratos que las leyes permiten a las empresas de seguros, incluyendo la prestación de servicios de salud y servicios médicos de apoyo, entre otros, vinculados a sus operaciones. Al 31 de diciembre del 2016, la organización la integran 1682 trabajadores de los cuales 39 se desempeñan como funcionarios, 901 son empleados y 742 constituyen la fuerza de ventas. De los 1682 trabajadores, 1680 son personal estable y dos tienen contrato a plazo fijo.

- Perú Vida Compañía de Seguros y Reaseguros fue constituida en 1998. El objeto social de la empresa es desarrollar todos los negocios y actividades vinculadas o relacionadas con los seguros de vida en el Perú, pudiendo realizar todos los actos y celebrar todos los contratos que fueran necesarios para ello, sin más limitaciones que las establecidas por las normas legales y disposiciones de las autoridades competentes. La actividades de la sociedad están comprendidas en la clase 66010 (Planes de Seguros de Vida) de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) de las Naciones Unidas. A diciembre de 2016, la organización está integrada por 1802 personas, de las cuales 33 son funcionarios, 475 son empleados y 1294 constituyen la fuerza de venta. Del total, 1799 es personal estable y tres tienen contrato a plazo fijo.
- Servicios Funerarios (constituida en el 2001), tiene como objetos la prestación de servicios funerarios o de sepelio, la construcción, comercialización y administración de velatorios, crematorios y

cementerios y la gestión de cobranza de terceros. Asimismo, la sociedad puede participar en empresas cuyo objeto comprenda alguna actividad específica incluida dentro de los conceptos generales antes señalados, estando facultada para constituir, intervenir o participar como socio o accionista en sociedades, consorcios, asociaciones en participación y joint ventures. Las actividades de la sociedad están comprendidas en la clase 93031 (Pompas fúnebres y actividades conexas) de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), establecida por la Organización de las Naciones Unidas. Al 31 de diciembre del año 2016 contaba con 36 trabajadores, siendo todos ellos empleados estables.

- Entidad Prestadora de Salud, (EPS), constituida en agosto del 2007; tiene como objeto la prestación de servicios para la salud con infraestructura propia y de terceros desarrollando las actividades permitidas por la ley de modernización de la seguridad social en salud, Ley Nro. 26790, sus modificaciones y demás disposiciones complementarias, reglamentarias y conexas. La sociedad podrá también realizar las actividades complementarias permitidas por dichas normas. Las actividades de la sociedad están comprendidas en la clase 8519 (Otras Actividades Relacionadas con la Salud Humana) de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), establecida por la Organización de Naciones Unidas. Al 31 de diciembre del año 2016, el personal de EPS fue de 151 trabajadores, de los cuales siete son funcionarios, 144 personal estable.

En la figura 6 se muestra el organigrama de la empresa del presente estudio.

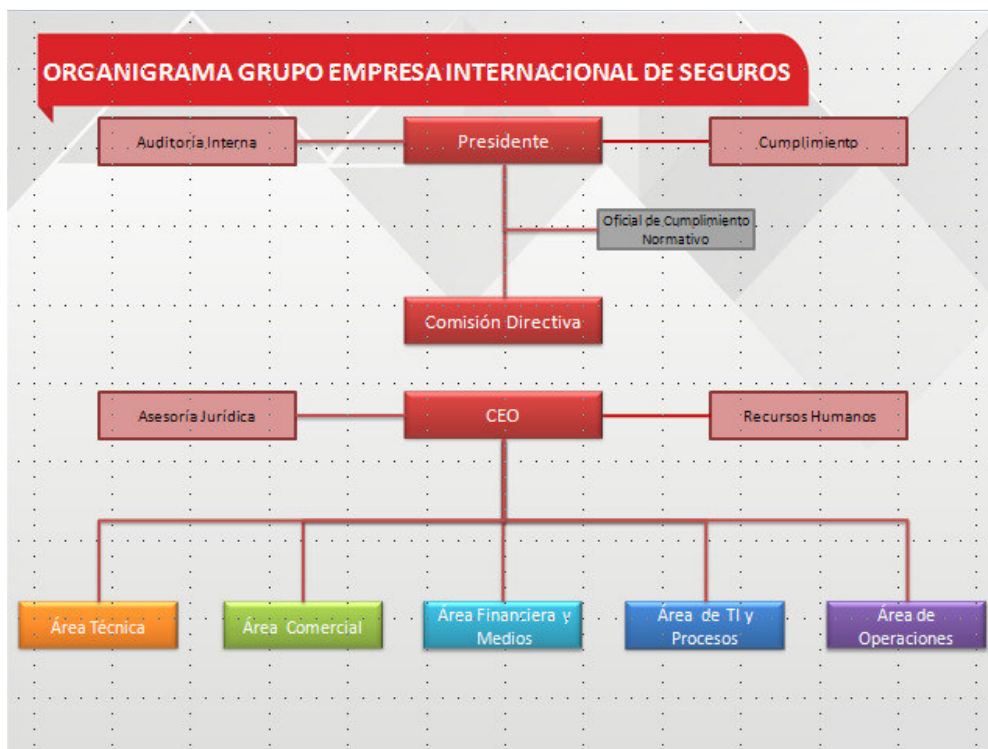


Figura 6. Organigrama de la empresa internacional de seguros
Fuente. Empresa Internacional de Seguros (2016). Memoria Anual 2016.



Figura 6 (Continuación). Organigrama de la empresa internacional de seguros
Fuente. Empresa Internacional de Seguros (2016). Memoria Anual 2016.



Figura 6 (Continuación). Organograma de la empresa internacional de seguros
 Fuente. Empresa Internacional de Seguros (2016). Memoria Anual 2016.



Figura 6 (Continuación). Organograma de la empresa internacional de seguros
 Fuente. Empresa Internacional de Seguros (2016). Memoria Anual 2016.

4.2 Análisis e Interpretación de Resultados

4.2.1 Descripción de los resultados de la variable: Capital intelectual

4.2.1.1 Descripción consolidada de los resultados de la variable Capital intelectual

Cuadro 5. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Capital intelectual

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Poco aporte al logro de objetivos	2	7.1
Regular aporte al logro de objetivos	5	17.9
Buen aporte al logro de objetivos	21	75.0
TOTAL	28	100.0

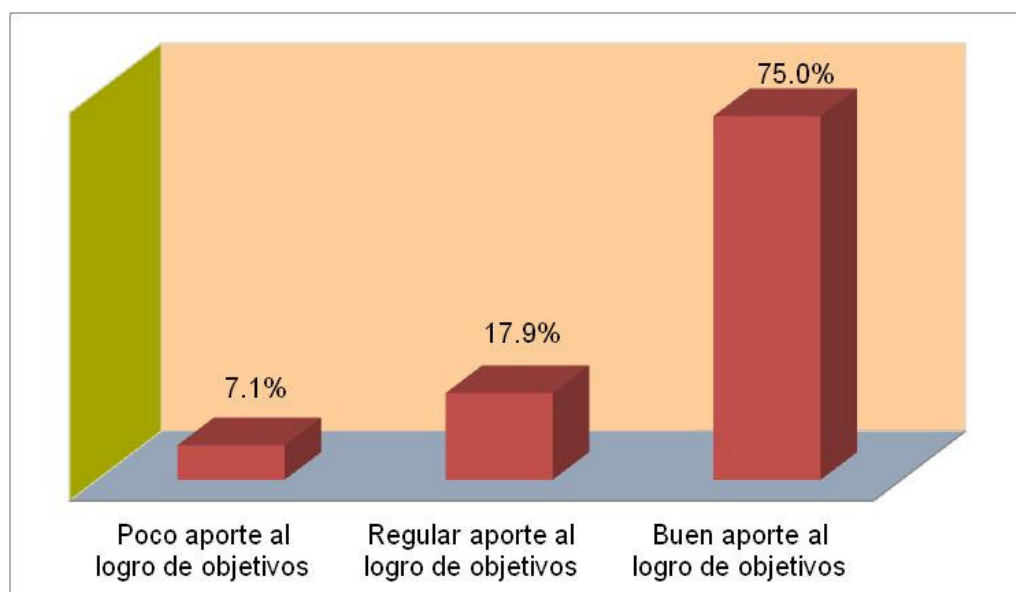


Figura 7. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Capital intelectual

Fuente. Elaborado con la data del instrumento aplicado a los funcionarios de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.

Interpretación

En el cuadro 5 y la figura 7, se tiene el resultado de la agrupación de los indicadores del capital intelectual. La agrupación de indicadores reportados como 'Poco aporte al logro de los objetivos' está referido a las repuestas obtenidas en 'Muy en desacuerdo' y 'En desacuerdo' de las preguntas correspondientes al capital intelectual. Teniéndose que el 7.1% de los funcionarios participantes refieren que el capital intelectual aporta poco al logro de los objetivos empresariales, es un resultado explicado porque en provincias aun no logra la consecución de objetivos de manera horizontal, pues algunos planes de mercado aun no se consolidan, por la diferenciación de la estructura socio-económica de los mercados internos del país.

En el resultado 'Regular aporte al logro de los objetivos' se agrupa los indicadores cuyas respuestas fueron 'Neutro' de las preguntas referentes al capital intelectual. El 17.9% de los funcionarios sostienen que el capital intelectual tiene regular aporte al logro de los objetivos del grupo, es decir que en un sector del recurso humano arrastra limitantes que dificultan el logro de los objetivos.

En cuanto a los indicadores aglutinados como 'Buen aporte al logro de los objetivos' presenta los indicadores con respuestas 'De acuerdo', 'Muy de acuerdo' de las preguntas correspondientes al capital intelectual, resultando que y el 75% de los funcionarios señalaron que el capital intelectual tiene un buen aporte al logro de los objetivos como empresa y como grupo, explicado por los aportes que la mayoría del recursos humano efectúa para la consecución de los objetivos económicos y organizacionales de la compañía.

De los resultados obtenidos, se concluye que el capital intelectual de los funcionarios de la empresa internacional de seguros con sede en Lima, tiene una percepción que tiende a señalar al buen aporte al logro de los objetivos.

4.2.1.2 Descripción de los resultados de la dimensión de la variable capital intelectual: Capital humano

Cuadro 6. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Capital intelectual según la dimensión Capital humano

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
En desacuerdo	2	7.1	7.1	7.1
Neutro	8	28.6	28.6	35.7
De acuerdo	16	57.1	57.1	92.9
Muy de acuerdo	2	7.1	7.1	100.0
TOTAL	28	100.0	100.0	

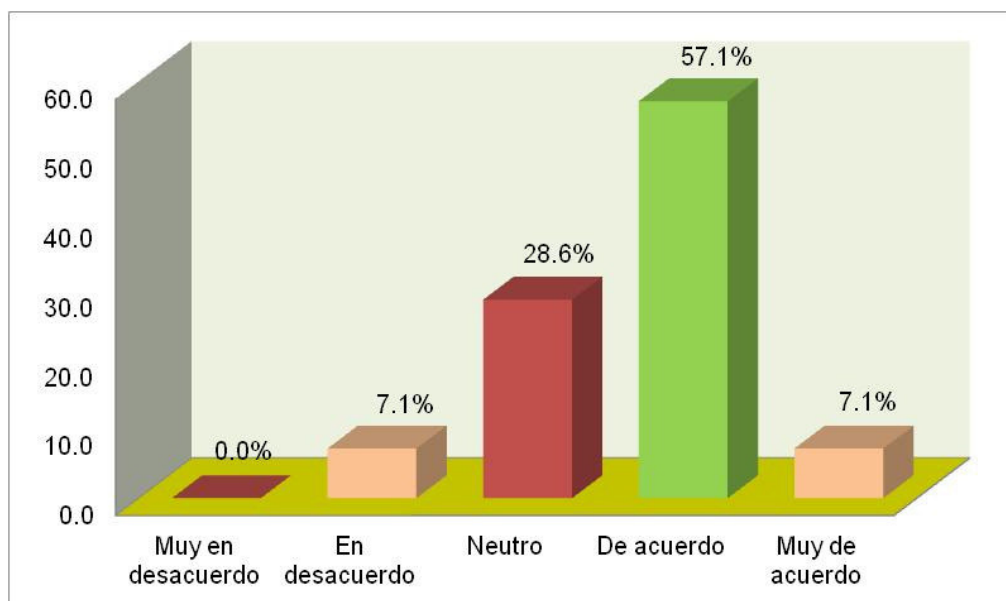
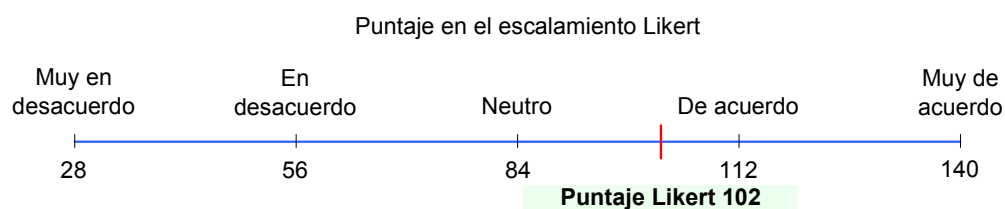


Figura 8. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Capital intelectual según la dimensión Capital humano



Fuente. Elaborado con la data del instrumento aplicado a los funcionarios de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.

Interpretación

Al abordar el capital humano en las empresas, se busca que el recurso humano directriz se caracterice por su liderazgo efectivo que involucra conocimiento, habilidades y actitudes para guiar, conducir y orientar adecuadamente al personal en la consecución de los objetivos preestablecidos por la empresa. Al respecto, en el cuadro 6 y figura 8, los funcionarios de la empresa internacional de seguros con sede en Lima, se determina que el capital intelectual en cuanto a su dimensión Capital humano el 57.1% de los funcionarios refirieron estar 'de acuerdo' y el 7.1% está 'muy de acuerdo' con las bondades del capital humano en la empresa; un resultado producto de la combinación de los indicadores del tipo de competencias (habilidades), la actitud personal (actitudes) y la agilidad intelectual (conocimiento) del personal de la compañía que son los parámetros por los se caracterizan los funcionarios de la empresa. Explicado porque mayormente los funcionarios respondieron estar 'De acuerdo' con que *Nadie conoce mejor su trabajo que nuestros empleados* (67.9%), *Nuestros empleados destacan por sus habilidades para desempeñar con éxito su trabajo* (64.3%), *Los problemas resultan fáciles de resolver porque nuestros empleados tienen la habilidad de comprender la consecuencia de sus acciones* (67.9%), *Nuestros empleados se identifican con los valores de la organización* (67.9%), etc. Y en el otro extremo de los resultados el 7.1% está 'en desacuerdo' en cuanto a las bondades del capital humano, sea porque no todo el personal responde a los retos en la misma medida, o porque se tiene personal que aun está en proceso de adaptación a su función, a la empresa o las exigencias.

En el conjunto de ítems de esta dimensión, se tiene que la actitud de los funcionarios medidos con el escalamiento tipo Likert, al lograr 102 puntos tienden a estar 'de acuerdo' que con el capital humano de la empresa se puede lograr los objetivos del grupo empresarial. De los resultados obtenidos, se concluye que con el capital humano de la empresa internacional de seguros, la mayoría de los funcionarios aseguran que con el capital humano se puede lograr los objetivos del grupo empresarial.

4.2.1.3 Descripción de los resultados de la dimensión de la variable capital intelectual: Capital organizacional

Cuadro 7. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Capital intelectual según la dimensión Capital organizacional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
En desacuerdo	2	7.1	7.1	7.1
Neutro	3	10.7	10.7	17.9
De acuerdo	15	53.6	53.6	71.4
Muy de acuerdo	8	28.6	28.6	100.0
TOTAL	28	100.0	100.0	

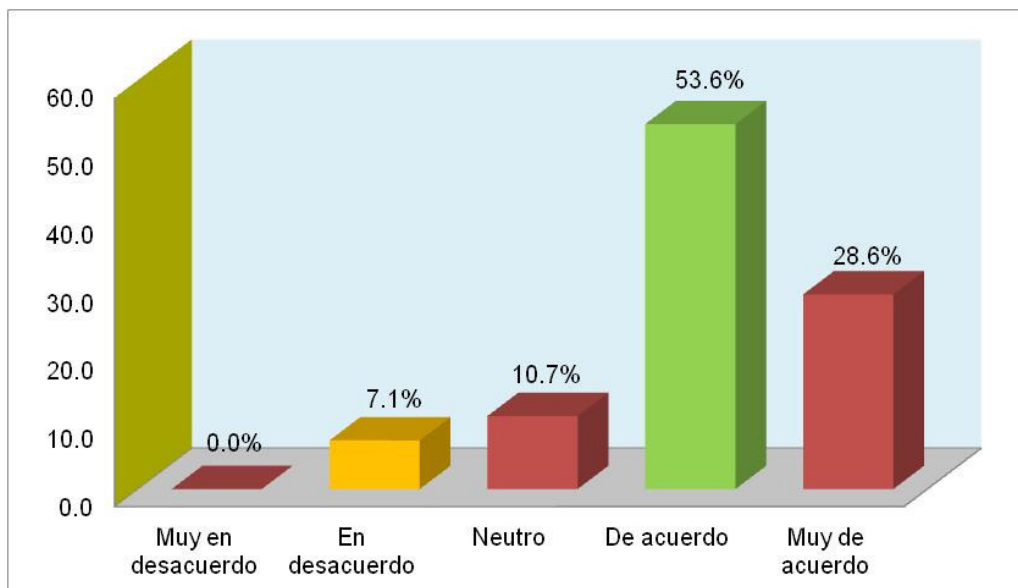
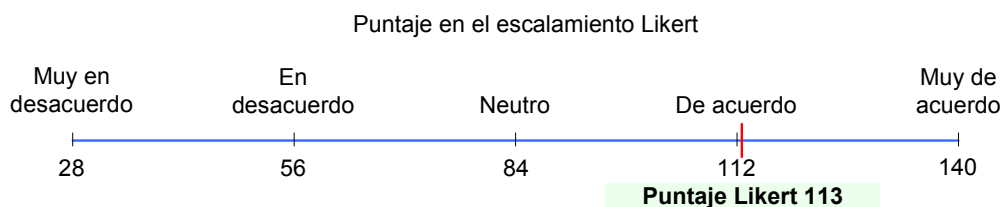


Figura 9. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Capital intelectual según la dimensión Capital organizacional



Fuente. Elaborado con la data del instrumento aplicado a los funcionarios de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.

Interpretación

El capital organizacional, dado por los sistemas, herramientas y filosofía operativa, donde la innovación es la capacidad de renovación y desarrollo materializado en los registros de la propiedad intelectual del know how en el desarrollo de los productos y servicios de la empresa, en el cual el recurso humano tiene un vital rol, por ser la generadora de estos intangibles. De manera que en el trabajo de campo de este estudio, se tiene que en el cuadro 7 y figura 9, el 53.6% y el 28.6% de los funcionarios de la empresa internacional de seguros refirieron estar 'de acuerdo' y 'muy de acuerdo' respectivamente con las bondades del capital organizacional de la empresa (82.2% en total se muestra positivo). Un resultado explicado porque mayormente los funcionarios estuvieron 'de acuerdo' con *Nuestra empresa posee un alto grado de competencia en técnicas informáticas* (42.9); *En nuestra empresa utilizamos de modo rutinario sistemas informáticos para realizar el trabajo* (53.6%), *Nuestra organización posee conocimiento y habilidad para vincular objetivos operacionales y metas con planes de compensación* (64.3%), *Nuestros empleados comparten los valores, creencias, y símbolos de la organización* (57.1%), *Los objetivos de nuestra organización son claros y acordes para todos sus miembros* (60.7%), *Nuestros empleados tienen información relacionada con su trabajo para poder realizarlo con eficacia* (75.0%), Hay comunicación fluida entre directivos y empleados (67.9%), entre otros resultados que refuerzan la consistencia del capital organizacional en la empresa. En tanto, el 7.1% de los funcionarios de la empresa internacional de seguros está 'en desacuerdo' con las bondades del capital organizacional.

Con respecto al conjunto de ítems de esta dimensión, los 113 puntos obtenidos en el escalamiento tipo Likert, se tiene que los funcionarios están 'de acuerdo' que con el capital organizacional de la empresa se puede lograr los objetivos del grupo empresarial. De los resultados obtenidos, se concluye que con el capital relacional de la empresa internacional de seguros, la mayoría de los funcionarios aseguran que con el capital relacional cuenta con las condiciones para la consecución de los objetivos del grupo empresarial.

4.2.1.4 Descripción de los resultados de la dimensión de la variable capital intelectual: Capital relacional

Cuadro 8. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Capital intelectual según la dimensión Capital relacional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
En desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
Neutro	3	10.7	10.7	14.3
De acuerdo	19	67.9	67.9	82.1
Muy de acuerdo	5	17.9	17.9	100.0
TOTAL	28	100.0	100.0	

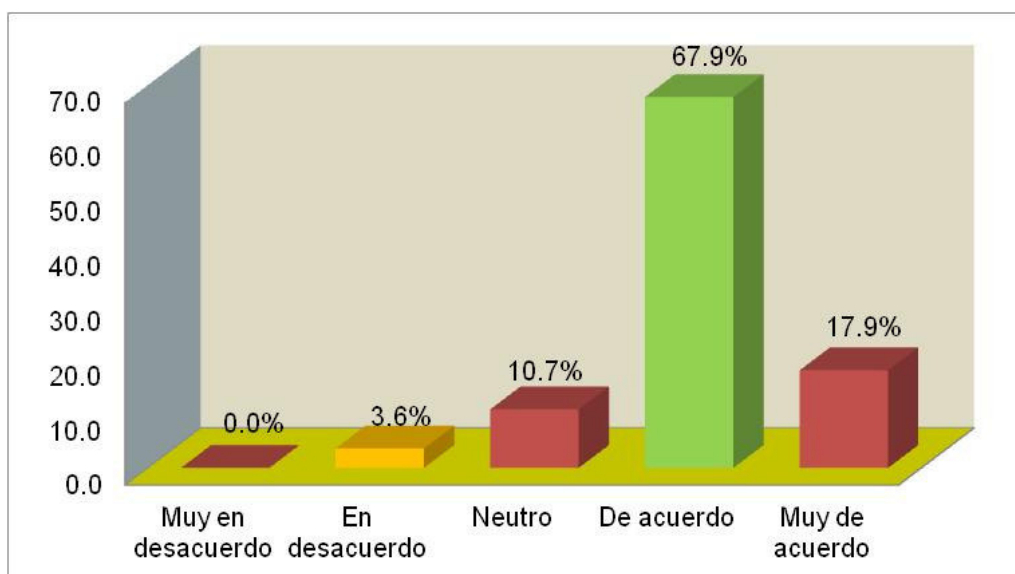
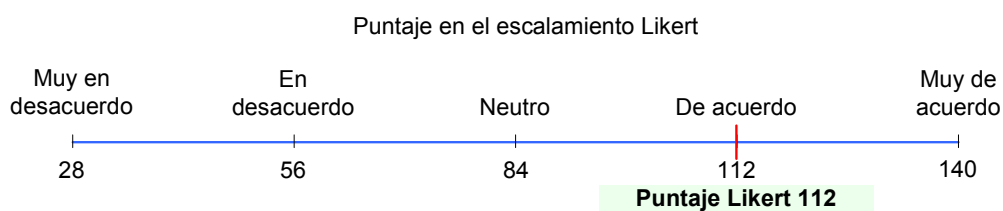


Figura 10. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Capital intelectual según la dimensión Capital relacional



Fuente. Elaborado con la data del instrumento aplicado a los funcionarios de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.

Interpretación

El capital relacional visto como la percepción del valor que tienen los clientes, los proveedores, los accionistas y al interior de la empresa; de manera que el aporte de valor que percibe el entorno de la empresa constituye este capital. En los resultados con respecto a esta dimensión, capital relacional, se tiene que en el cuadro 8 y figura 10, el 67.9% de los funcionarios empresa internacional de seguros y el 17.9% refirieron estar 'de acuerdo' y 'muy de acuerdo' con las bondades del capital relacional de la empresa; resultados fundamentados porque la mayoría de los funcionarios señalaron estar 'de acuerdo' con *Por lo general las relaciones de nuestra empresa con los clientes son a largo plazo* (67.9%), *Nuestra empresa posee una cartera amplia de clientes frecuentes* (89.3%), *Por lo general las relaciones de nuestra empresa con los proveedores son a largo plazo* (75.0%), *Nuestros empleados contactan con proveedores para solucionar problemas en común* (67.9%), *Nuestra empresa tiene habilidad para establecer alianzas* (71.4%), *En nuestra empresa las alianzas establecidas son de larga duración* (60.7%), *Nuestra empresa tiene una reputación superior a sus principales competidores debido a su alto nivel de innovación* (60.7%), entre otros resultados. En el otro extremo de los resultados se tiene que el 3.6% de los funcionarios de la empresa del estudio se muestra 'en desacuerdo' con las bondades del capital relacional en el logro de los objetivos de la empresa, explicado en cierta medida porque existen quedas de los clientes, lo cual debería ser cero quejas, y que aun cuan la marca de la empresa esta posicionada en el mercado y cuenta con prestigio, se tiene aun mucho por mejorar para que sea una marca de prestigio mundial como debe corresponder.

Con respecto al conjunto de ítems de esta dimensión, los 112 puntos obtenidos en el escalamiento tipo Likert, denota que los funcionarios están 'de acuerdo' que con el capital relacional de la empresa se puede lograr los objetivos del grupo empresarial. En suma, de los resultados obtenidos, la mayoría de los funcionarios refieren que el capital relacional de la empresa internacional de seguros cuenta con las condiciones para la consecución de los objetivos del grupo empresarial.

4.2.2 Descripción de los resultados de la variable: Integración empresarial

4.2.2.1 Descripción consolidada de los resultados de la variable Integración empresarial

Cuadro 9. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Integración empresarial

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Poca cooperación	1	3.6
Mediana cooperación	4	14.3
Alta cooperación	23	82.1
TOTAL	28	100.0

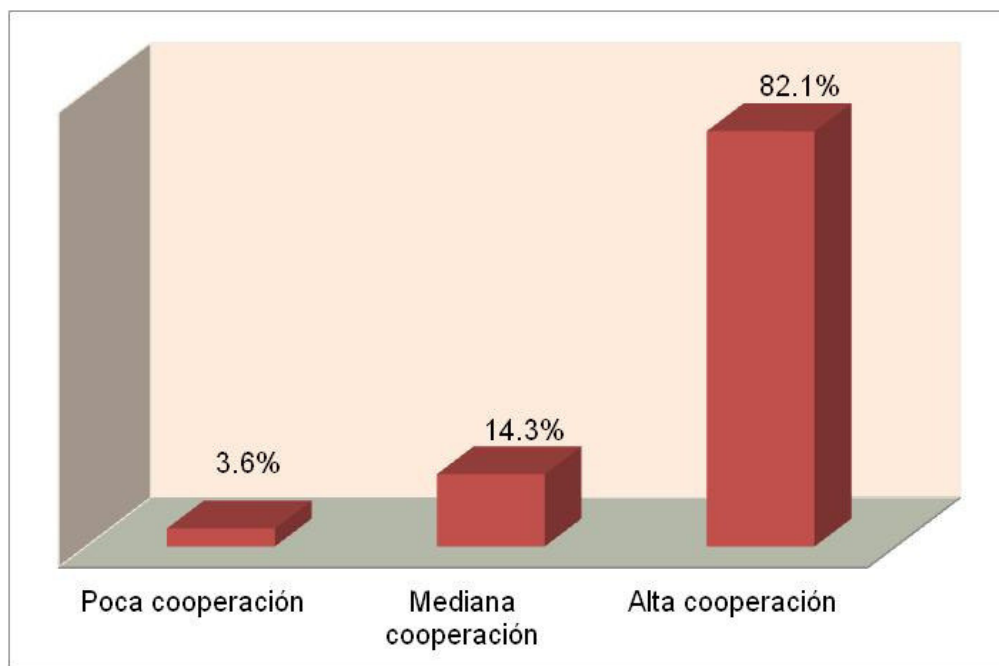


Figura 11. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Integración empresarial

Fuente. Elaborado con la data del instrumento aplicado a los funcionarios de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.

Interpretación

En el cuadro 9 y la figura 11, se expone el resultado de la agrupación de los indicadores de la integración empresarial. La agrupación de indicadores reportados como 'Poca cooperación' está referido a las repuestas obtenidas en 'Muy en desacuerdo' y 'En desacuerdo' del conjunto de preguntas concernientes al integración empresarial. Resultando que el 3.6% de los funcionarios participantes refieren que la integración empresarial obtiene escasa cooperación del personal de la empresa a la consecución de las metas y objetivos al logro de los objetivos organizacionales, esto se puede explicar porque en términos generales aun falta hacer ajustes organizacionales para afrontar el cambiante y competitivo mercado.

En el resultado 'Mediana cooperación' agrupa los indicadores cuyas respuestas se circunscribieron a 'Neutro' de las preguntas vinculadas a la integración empresarial. El 14.3% de los funcionarios sostienen que la integración empresarial ha logrado una aceptable cooperación del personal de la empresa en el logro de los objetivos corporativos, de manera que la estructura organizacional aun mantiene ciertos aspectos estructurales que limitan el pleno potenciamiento de las sinergías que ofrece la actual plataforma organizacional.

En cuanto a los indicadores aglomerados en 'Alta cooperación' presenta los indicadores con las respuestas 'De acuerdo', 'Muy de acuerdo' de las preguntas correspondientes a la integración empresarial, obteniéndose que el 82.1% de los funcionarios de la empresa del estudio señalaron que la integración empresarial es una valiosa aportación para consecución de los objetivos como empresa y como grupo, explicado porque la estructura organizacional facilita las operaciones y actividades de las unidades de la compañía y del personal.

Con los resultados obtenidos, se concluye que con la integración empresarial se logra alta cooperación entre las empresas que integran el grupo empresarial, dejando de lado la competencia entre ellas.

4.2.2.2 Descripción de los resultados de la dimensión de la variable *Integración empresarial: Integración estratégica*

Cuadro 10. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable
Integración empresarial según la dimensión Integración estratégica

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
En desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
Neutro	6	21.4	21.4	25.0
De acuerdo	17	60.7	60.7	85.7
Muy de acuerdo	4	14.3	14.3	100.0
TOTAL	28	100.0	100.0	

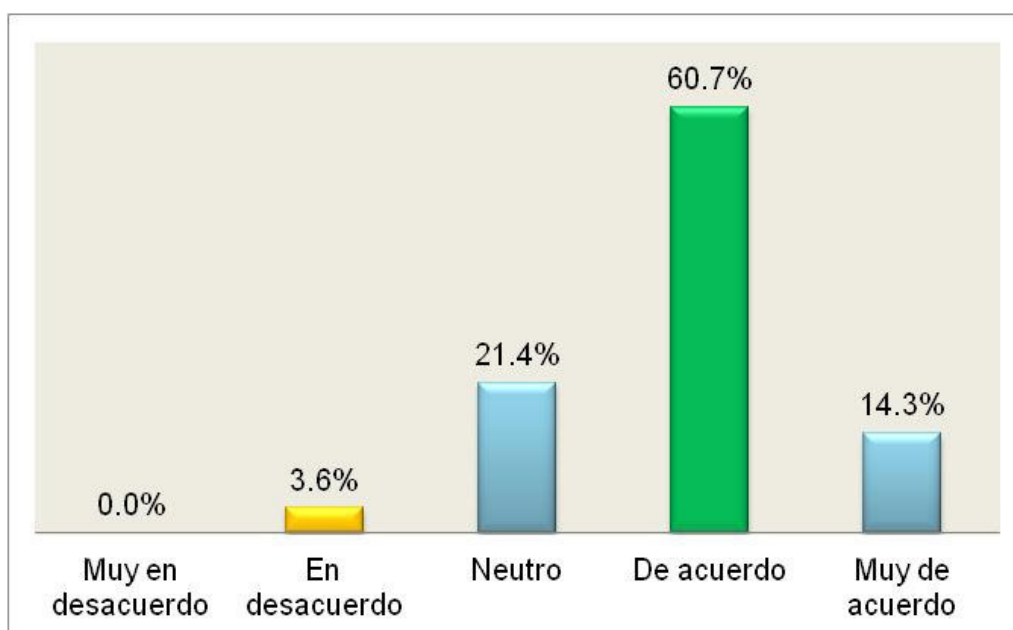
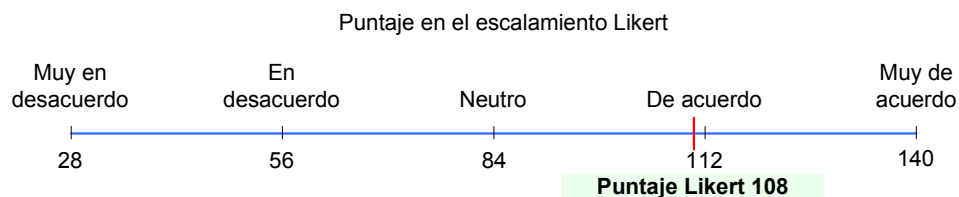


Figura 12. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable
Integración empresarial según la dimensión Integración
estratégica



Fuente. Elaborado con la data del instrumento aplicado a los funcionarios de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.

Interpretación

La integración empresarial, es un proceso que demanda coherencia de sus metas, objetivos, políticas, procesos, sistemas, infraestructura y recursos humanos que deben integrarse en lo que es la integración estratégica, donde concurren la mejora de los procesos, el logro de las metas corporativas y comerciales, el nivel de los recursos humanos y la generación de valor. Al respecto en el cuadro 10 y figura 12 se aprecia que existe un grupo representativo del 60.7% de funcionarios de la empresa internacional de seguros con sede en Lima se muestra 'de acuerdo' en cuanto la integración estratégica emprendida, debido a que mayormente han respondido estar 'de acuerdo' con *En el personal de nuestra empresa concurren las sinergias para el logro de las metas comerciales* (57.1%), *Los indicadores de las metas comerciales orientan las actividades corporativas y de los recursos humanos de nuestra empresa* (64.3%), *El recurso humano de nuestra empresa crece porque tiene un agradable ambiente de trabajo* (57.1%), *La variedad de funciones, tareas y responsabilidades de las unidades organizacionales de nuestra empresa contribuyen mejor a la formación de resultados* (57.1%), con lo cual se tiene que el personal que el personal está involucrado en el análisis del proceso de mejora, así como identificado con el logro de las metas corporativas, con la variedad de funciones, tareas y responsabilidades de las unidades organizacionales de la empresa contribuyen mejor a la formación de resultados y que entre otros aspectos de la integración estratégica, ésta dimensión está desarrollada dentro de los parámetros de la integración empresarial. En tanto el 3.6% de los funcionarios señala estar 'en desacuerdo', debido a que se muestra 'en desacuerdo' con las afirmaciones *El personal de nuestra empresa participa en la formulación del logro de las metas corporativas* (10.7%), *La variedad de funciones, tareas y responsabilidades de las unidades organizacionales de nuestra empresa contribuyen mejor a la formación de resultados* (3.6%), entre otras afirmaciones.

En cuanto los 108 puntos obtenidos en el escalamiento tipo Likert, se tiene que los funcionarios están casi 'de acuerdo' con que la integración estratégica de la empresa se orienta a lograr las metas del grupo empresarial.

4.2.2.3 Descripción de los resultados de la dimensión de la variable Integración empresarial: Desarrollo económico organizacional

Cuadro 11. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable
Integración empresarial según la dimensión Desarrollo económico
organizacional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
En desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
Neutro	4	14.3	14.3	17.9
De acuerdo	16	57.1	57.1	75.0
Muy de acuerdo	7	25.0	25.0	100.0
TOTAL	28	100.0	100.0	

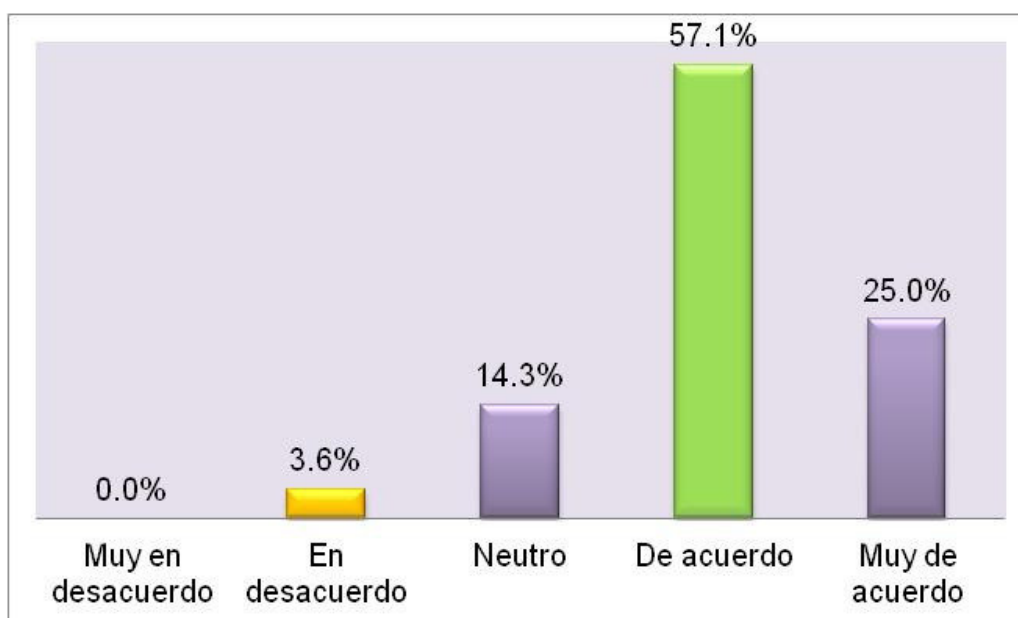
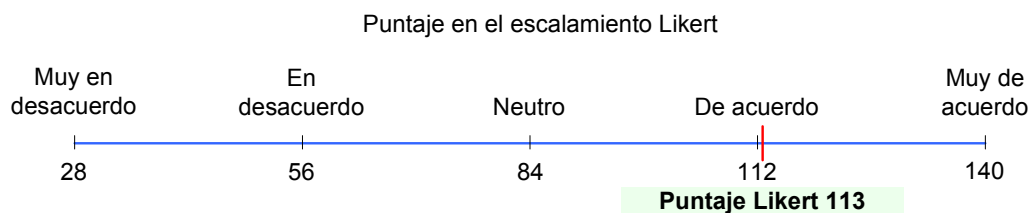


Figura 13. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable
Integración empresarial según la dimensión Desarrollo
económico organizacional



Fuente. Elaborado con la data del instrumento aplicado a los funcionarios de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.

Interpretación

El factor humano es lo más importante de la organización y bajo esta dimensión, la construcción de la integración empresarial es la base del proceso de cambio que debe darse con el reconocimiento del tamaño de la empresa así como del mercado, además teniendo en cuenta el activo intangible (entre los cuales está el capital intelectual) y la estrategia de diferenciación de los servicios que presta la empresa. En este sentido, en el cuadro 11 y figura 13, se aprecia que el 57.1% y el 25% de los funcionarios se muestra 'de acuerdo' y 'muy de acuerdo' respectivamente con que el desarrollo económico organizacional es aparente para los fines de la integración empresarial; esto como resultado de que los funcionarios mayormente señalan estar 'de acuerdo' con *El tamaño de nuestra empresa es concordante con el tamaño de su mercado* (64.3%), *Las perspectivas económicas del país prospectan el crecimiento de las actividades de nuestra empresa* (67.9%), *El activo intangible en nuestra empresa es relevante sobre los otros factores productivos* (60.7%); *La estrategia, diferenciación de los servicios se debe a la mejora organizacional en la empresa* (64.3%), *La diferenciación de los servicios ha mejorado el desarrollo económico de la empresa* (57.1%); de manera que el desarrollo económico-organizacional es logrado por efecto de cubrir adecuadamente el mercado, la valoración adecuada del capital intelectual, estrategias de diferenciación de los servicios implementados en el grupo empresarial. Sin embargo, existe 3.6% de los funcionarios participantes estar 'en desacuerdo' con los aspectos positivos del desarrollo económico organizacional, ello debido a que se tiene a funcionarios que están 'en desacuerdo' con *Tamaño del mercado de la empresa determinó la integración empresarial de nuestra empresa* (3.6%) y *El capital intelectual es valorado adecuadamente en los activos intangibles de nuestra empresa* (7.1%).

Los 113 puntos en el escalamiento Likert, indican que los funcionarios están 'de acuerdo' que el desarrollo económico organizacional de la empresa se orienta a lograr los objetivos económicos del grupo empresarial. En suma, de los resultados descriptivos se tiene que el desarrollo económico organizacional de la empresa es positivo para los objetivos del grupo.

4.2.2.4 Descripción de los resultados de la dimensión de la variable Integración empresarial: Mejoramiento de la organización

Cuadro 12. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Integración empresarial según la dimensión Mejoramiento de la organización

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
En desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
Neutro	3	10.7	10.7	14.3
De acuerdo	16	57.1	57.1	71.4
Muy de acuerdo	8	28.6	28.6	100.0
TOTAL	28	100.0	100.0	

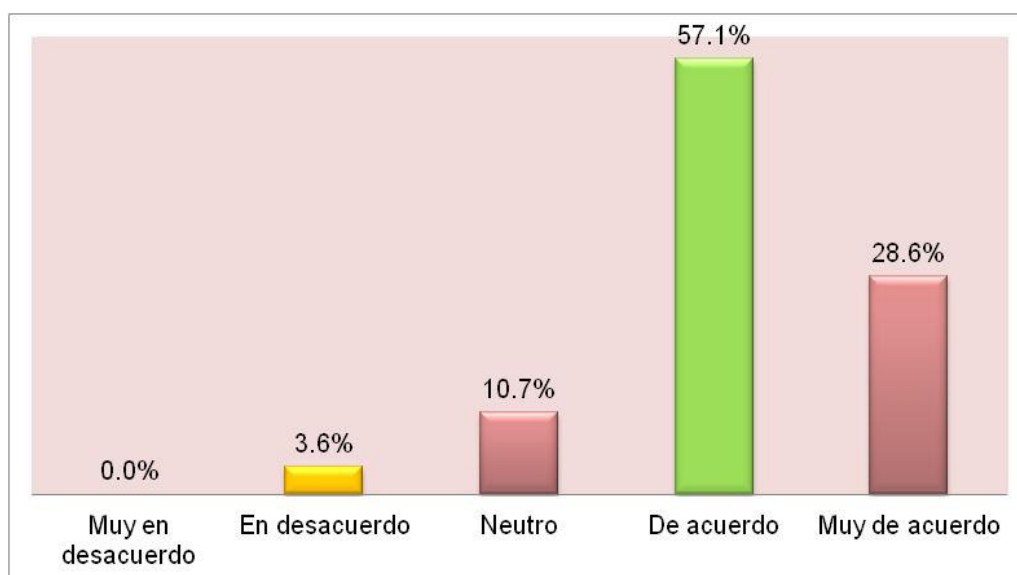
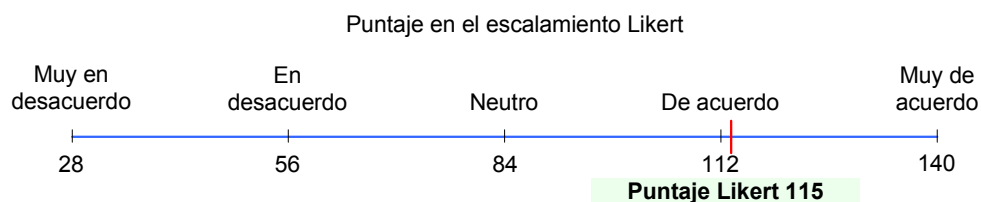


Figura 14. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Integración empresarial según la dimensión Mejoramiento de la organización



Fuente. Elaborado con la data del instrumento aplicado a los funcionarios de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.

Interpretación

En el proceso de integración empresarial se lleva a cabo el mejoramiento de las operaciones que aporten al incremento de la eficiencia, eficacia y productividad de la empresa a fin de satisfacer en primera instancia a sus trabajadores, luego a sus clientes finales con servicios de calidad y ajustados a sus necesidades, lo cual permitirá mejorar los niveles de las utilidades y de la generación de valor. Los resultados presentados en el cuadro 12 y figura 14 se tiene que el 57.1% y el 28.6% de ejecutivos está 'de acuerdo' y 'muy de acuerdo' respectivamente que el mejoramiento organizacional incide en la eficiencia, eficacia y productividad, respaldado en que la mayoría de los funcionarios señalan estar 'de acuerdo' con *Nuestros empleados tienen el título del caso para realizar su trabajo con eficiencia* (60.7%), *En nuestra empresa se observan hábitos (conocimiento, capacidad y deseo) de efectividad personal y organizacional* (60.7%), *En nuestra empresa existe compromiso por el logro de los objetivos previstos* (57.1%), *Con la integración empresarial ha mejorado la productividad de su empresa* (60.7%) y *En su empresa, con la capacitación ha mejorado la productividad* (64.3%); de manera que el mejoramiento de las operaciones es por efecto de la observancia de los hábitos (conocimiento, capacidad y deseo) de efectividad personal y organizacional, así como del compromiso del personal por el logro de los objetivos previstos, y que con la integración empresarial se ha mejorado la productividad, entre otros aspectos implementados con la integración empresarial. Sin embargo, se tiene que el 3.6% de los ejecutivos se muestran 'en desacuerdo' con los resultados del mejoramiento de la organizacional, debido a estar 'en desacuerdo con *En nuestra empresa se analiza el volumen de recursos gastados para alcanzar las metas* (10.7%).

Resultados respaldados por los 115 puntos en el escalamiento tipo Likert, indicando que los funcionarios están 'de acuerdo' que el mejoramiento de las operaciones de la empresa se orienta a lograr los objetivos del grupo empresarial. En conclusión, de los resultados descriptivos se tiene que el mejoramiento de las operaciones de la empresa es positivo para los objetivos del grupo.

4.2.2.5 Descripción de los resultados de la dimensión de la variable
Integración empresarial: Calidad de los servicios

Cuadro 13. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable
 Integración empresarial según la dimensión Calidad de los servicios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
Neutro	2	7.1	7.1	7.1
De acuerdo	23	82.1	82.1	89.3
Muy de acuerdo	3	10.7	10.7	100.0
TOTAL	28	100.0	100.0	

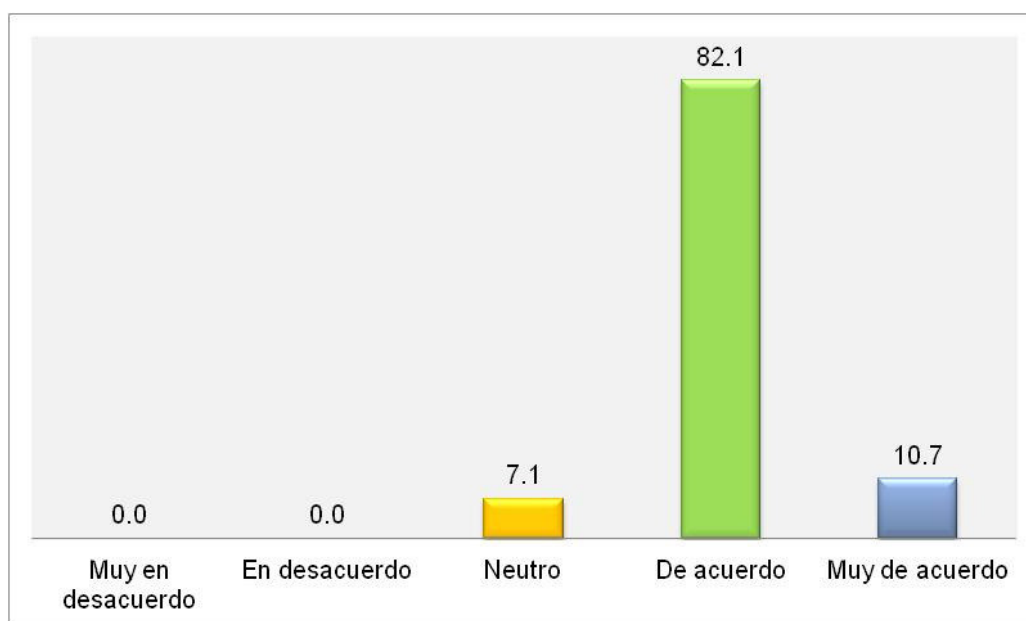
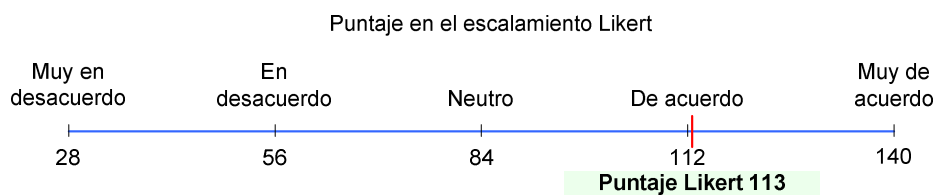


Figura 15. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable
 Integración empresarial según la dimensión Calidad de los
 servicios



Fuente. Elaborado con la data del instrumento aplicado a los funcionarios de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.

Interpretación

Los escenarios en los que se desenvuelven actualmente las empresas toma protagonismo la innovación y el capital intelectual son recursos estratégicos vitales cuando se opta por la integración empresarial. Lo que diferencia a las empresas, y lo que supone una real ventaja competitiva, es el conocimiento, y lo que determina que esta ventaja sea sostenible, es la capacidad de innovar, donde el capital intelectual sea proactivo y genere nuevas percepciones, vislumbre nuevas oportunidades, capte permanentemente oportunidades de negocio y de mejora; es en esta prospectiva, que la innovación debe orientarse a desarrollar un servicio de calidad que satisfaga plenamente al cliente. Al respecto, se tiene que en el cuadro 13 y figura 15, el 82.1% y el 10.7% de los funcionarios de la empresa se muestra 'de acuerdo' y 'muy de acuerdo' respectivamente con que la calidad de los servicios debe ser el logro más efectivo para competir, por ello se tiene que la mayoría de los funcionarios señalaron estar 'de acuerdo' con *Los clientes se sienten bienvenidos al visitar nuestra empresa (75%)*, *En nuestra empresa los clientes son atendidos de manera eficiente, rápida y a su satisfacción (85.7%)*, *En nuestras oficinas el personal se muestra amable, capacitado, dispuesto a colaborar y respetuoso con el cliente (75%)* y *Los clientes cubren sus expectativas con los servicios que presta nuestra empresa (92.9%)*; en suma, la calidad de los servicios es logrado por efecto de que en la empresa los clientes son atendidos de manera eficiente, rápida y a su satisfacción, así como el personal se muestra amable, capacitado, dispuesto a colaborar y respetuoso con el cliente y porque los clientes cubren sus expectativas con los servicios que presta la empresa, entre otros aspectos de la integración empresarial implementada en el grupo empresarial.

Resultados, respaldados por los 113 puntos en el escalamiento tipo Likert, donde los funcionarios están 'de acuerdo' que la calidad de los servicios están orientados a lograr los objetivos del grupo. En suma, de los resultados descriptivos se tiene que la calidad de los servicios de la empresa es positiva para los objetivos del grupo.

4.3 Prueba de Hipótesis

4.3.1 Prueba de hipótesis general

Ho: El capital intelectual no se relaciona directamente con la implementación de la integración empresarial en la empresa internacional de seguros con sede en Lima, 2014.

Ha: El capital intelectual se relaciona directamente con la implementación de la integración empresarial en la empresa internacional de seguros con sede en Lima, 2014.

Correlaciones

Aspectos a tener en cuenta en la determinación del coeficiente de correlación de Spearman y el nivel de significancia:

V1: Capital intelectual.

V2: Integración empresarial.

Variables medidas a nivel ordinal.

Ho: $r_{V1V2} = 0$

Ha: $r_{V1V2} \neq 0$

Prueba estadística: coeficiente de correlación de Spearman.

Nivel de significancia $\alpha = 0.01$.

Regla de decisión: Sí $p < 0.01$, se rechaza Ho.

Cuadro 14. Coeficiente de correlación de Spearman de las variables: Capital intelectual e integración empresarial

		Capital intelectual	Integración empresarial
Rho de Spearman	Capital intelectual	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	$r = 0,761^{**}$
		N	Sig. = ,001749305
		28	28
	Integración empresarial	Coeficiente de correlación	$r = 0,761^{**}$
		Sig. (bilateral)	1,000
		Sig. = ,001749305	
		N	28
		28	28

****.** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

Del análisis estadístico se tiene que existe una relación $r = 0.761$ entre las variables: Capital intelectual e integración empresarial. Este grado de correlación muestra que la relación entre estas variables es positiva y tiene un nivel de correlación positiva considerable.

La significancia bilateral es de Sig.= 0.001749305, muestra que Sig. es menor a 0.01, teniéndose que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Se concluye que: Existe relación positiva y significativa entre el capital intelectual y la integración empresarial en la empresa internacional de seguros con sede en Lima.

Este resultado se respalda en el hecho que el 75% de los funcionarios de la empresa internacional de seguros con sede en Lima refirieron que con respecto a la variable, el capital intelectual aporte básicamente al logro de los objetivos del grupo, ello porque el nivel y conformación de los recursos humano aporta decididamente en la consecución de los objetivos económicos y organizacionales de la compañía. Tal es que los componentes del capital intelectual como es el caso del capital humano, donde el 57.1% de los funcionarios se muestra 'de acuerdo' con que con este capital se puede lograr los objetivos del grupo empresarial, que es consecuencia de la concurrencia de las competencias (habilidades), la actitud y la agilidad intelectual del personal de la empresa. Resultado, que también es explicado por lo obtenido por la variable, integración empresarial, donde 82.1% de los funcionarios de la empresa del estudio afirman que la integración empresarial tiene una alta aportación para consecución de los objetivos del grupo, dado que la estructura organizacional facilita las operaciones y actividades de las unidades de la compañía.

4.3.2 Prueba de hipótesis específica 1

Planteo de Hipótesis

Ho: El capital humano, componente del capital intelectual, no incide directa y positivamente con la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.

Ha: El capital humano, componente del capital intelectual, incide directa y positivamente con la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.

Correlaciones

Consideraciones para seleccionar el coeficiente de correlación de Spearman.

V1: Capital humano.

V2: Integración empresarial.

Variables medidas a nivel ordinal.

Ho: $r_{V1V2} = 0$

Ha: $r_{V1V2} \neq 0$

Prueba estadística: coeficiente de correlación de Spearman.

Nivel de significancia $\alpha = 0.01$.

Regla de decisión: Sí $p < 0.01$, se rechazar Ho.

Cuadro 15. Correlación entre las variables: Capital humano e integración empresarial

		Capital humano	Integración empresarial
Rho de Spearman	Capital humano	1,000	$r = 0,682^{**}$
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)		Sig. = ,000709406
	N	28	28
	Integración empresarial	$r = 0,682^{**}$	1,000
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	Sig. = ,000709406	
	N	28	28

****.** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

La significancia bilateral es de Sig.= 0.000709406, muestra que Sig. es menor a 0.01, teniéndose que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Del análisis estadístico se tiene que existe una relación $r = 0.682$ (68.2%) entre el Capital humano y la integración empresarial. Este grado de correlación muestra que la relación es directamente proporcional (con signo positivo) y tiene un nivel de correlación lineal media.

Se concluye que: Existe relación positiva y significativa entre el capital humano y la integración empresarial en la empresa internacional de seguros con sede en Lima.

El Capital humano, dimensión del capital intelectual, el 57.1% de los funcionarios afirmaron estar 'de acuerdo' y el 7.1% está 'muy de acuerdo' con los aportes del capital humano en la consecución de las metas y objetivos de la empresa, como resultado de la combinación de los indicadores del tipo de competencias del personal (habilidades para desempeñar con éxito su trabajo 64.3%), la actitud personal (actitudes, los empleados se identifican con los valores de la empresa, 67.9%) y la agilidad intelectual (conocimiento, los empleados están bien entrenados para desempeñarse con eficiencia, 67.9%), denotando una de las características de los funcionarios de la empresa.

4.3.3 Prueba de hipótesis específica 2

Planteo de Hipótesis

Ho: El capital organizacional, componente del capital intelectual, no se relaciona directa y positivamente con la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.

Ha: El capital organizacional, componente del capital intelectual, se relaciona directa y positivamente con la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.

Correlaciones

Consideraciones para seleccionar el coeficiente de correlación de Spearman.

V1: Capital organizacional.

V2: Integración empresarial.

Variables medidas a nivel ordinal.

Ho: $r_{V1V2} = 0$

Ha: $r_{V1V2} \neq 0$

Prueba estadística: coeficiente de correlación de Spearman.

Nivel de significancia $\alpha = 0.01$.

Regla de decisión: Sí $p < 0.01$, se rechazar Ho.

Cuadro 16. Correlación entre las variables: Capital organizacional e integración empresarial

		Capital organizacional	Integración empresarial
Rho de Spearman	Capital organizacional	1,000	$r = 0,774^{**}$
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)		Sig. = ,001750846
	N	28	28
	Integración empresarial	$r = 0,774^{**}$	1,000
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	Sig. = ,001750846	
	N	28	28

******. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

La significancia bilateral es de Sig.= 0.001750846, muestra que Sig. es menor a 0.01, teniéndose que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Del análisis estadístico se tiene que existe una relación $r = 0.774$ (77.4%) entre el Capital organizacional y la integración empresarial. Este grado de correlación muestra que la relación es directamente proporcional (con signo positivo) y tiene un nivel de correlación lineal considerable.

Se concluye que: Existe relación positiva y significativa entre el capital organizacional y la integración empresarial en la empresa internacional de seguros con sede en Lima.

Con respecto al capital organizacional, dimensión del capital intelectual, se ha obtenido que el 82.2% del total de los funcionarios se muestra positivo (53.6% y 28.6% 'de acuerdo' y 'muy de acuerdo' respectivamente) con los aspectos del capital organizacional de la empresa, ello debido al adecuado capital organizativo (la organización posee conocimiento y habilidad para vincular objetivos operacionales y metas con planes de compensación, 64.3%), la renovación y desarrollo (la empresa en los últimos tres años ha desarrollado programas de calidad, 57.1%) y gestión del conocimiento (los empleados cuentan con información respecto a su trabajo para realizarlo con eficacia, 75.0%), con lo cual se refuerza el capital organizacional.

4.3.4 Prueba de hipótesis específica 3

Planteo de Hipótesis

Ho: El capital relacional, componente del capital intelectual, no se vincula directa y positivamente con la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.

Ha: El capital relacional, componente del capital intelectual, se vincula directa y positivamente con la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.

Correlaciones

Consideraciones para seleccionar el coeficiente de correlación de Spearman.

V1: Capital relacional.

V2: Integración empresarial.

Variables medidas a nivel ordinal.

Ho: $r_{V1V2} = 0$

Ha: $r_{V1V2} \neq 0$

Prueba estadística: coeficiente de correlación de Spearman.

Nivel de significancia $\alpha = 0.01$.

Regla de decisión: Sí $p < 0.01$, se rechazar Ho.

Cuadro 17. Correlación entre las variables: Capital relacional e integración empresarial

		Capital relacional	Integración empresarial
Rho de Spearman	Capital relacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	$r = 0,769^{**}$
		N	28
	Integración empresarial	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	Sig. = ,000070564
		N	28

****.** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

La significancia bilateral es de Sig.= 0,000070564, muestra que Sig. es menor a 0.01, teniéndose que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Del análisis estadístico se tiene que existe una relación $r = 0.769$ (76.9%) entre el Capital relacional y la integración empresarial. Este grado de correlación muestra que la relación es directamente proporcional (con signo positivo) y tiene un nivel de correlación lineal considerable.

Se concluye que: Existe relación positiva y significativa entre el capital relacional y la integración empresarial en la empresa internacional de seguros con sede en Lima.

El Capital relacional, dimensión del capital intelectual, el 67.9% de los funcionarios afirmaron estar 'de acuerdo' y el 17.9% está 'muy de acuerdo' con los aportes del capital relacional de la empresa; resultados fundamentados con el nivel de relación con los clientes (las relaciones de la empresa con los clientes son a largo plazo, 67.9%), el nivel de relación con los proveedores (las relaciones de la empresa con los proveedores son a largo plazo, 75.0%), el nivel de relación con los accionistas (la empresa tiene habilidad para establecer alianzas, 71.4%) y con el nivel de relación interna (en la se tiene un alto nivel de innovación que le permite tener una reputación superior a la competencia, 60.7%).

4.4 Discusión de Resultados

La presente investigación ha tenido como objetivo Determinar la relación entre el capital intelectual con la integración empresarial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima, en el proceso se ha recopilado información literaria de las variables de estudio y se ha llevado el trabajo de campo a través de la aplicación de una encuesta a los funcionarios de la empresa internacional de seguros con sede en Lima, ello

tendiente a lograr los objetivos y demostrar las hipótesis. En este sentido, la prueba estadística de significatividad bilateral (0,001749305) señala que las dimensiones del capital intelectual están relacionadas con la dimensiones de la integración empresarial en la empresa internacional de seguros con sede en Lima y esta relación es positiva considerable (ρ de Spearman = 0,761), con indicadores correlacionales similares en lo que respecta al capital humano (ρ 0,682), el capital organizacional (ρ 0,774) y el capital relacional (ρ 0,769).

Los resultados de la presente investigación están corroborados por el estudio de Seguí (2007), quien refiere que la contabilidad representa el núcleo central del sistema de información empresarial y -por tanto- resulta crítica para la toma de decisiones y el planteamiento estratégico de la organización, por ello en su estudio identifica singularidades del capital humano de las capitales de crédito, encontrando que existe fuerte vinculación entre la información sobre capital intelectual y otra de las líneas emergentes en economía financiera: el gobierno corporativo (governance). Lo cual concuerda con Alama (2008), que en su tesis doctoral sobre *Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios*, al constatar el valor estratégico del capital intelectual en la empresa y enfatizar el rol de los recursos intangibles y las capacidades de la empresa (capital intelectual) en la obtención de ventaja competitiva y por tanto de resultados empresariales superiores; además encontró que en las pruebas de regresión se vincula el capital intelectual con la innovación, que indicaría que los activos intangibles concretamente “experiencia y habilidades”, “cultura”, “competencias en tecnologías de la información”, “alianzas y reputación” y “relaciones con clientes” son de gran importancia en la generación de nuevo conocimiento que se traduce en el lanzamiento exitoso de servicios y proyectos nuevos.

En este mismo sentido de lo resultados, se tiene a Burgos (2013), pero en el campo de las empresas aseguradoras, señala que los aseguradores españoles son plenamente conscientes de la importancia del factor humano en su proceso productivo, conceden mucha atención su

enriquecimiento y mejor ordenación y generalmente utilizan técnicas avanzadas de la gestión estratégica de RR.HH.; por ello señala que desde el punto de vista contable, para el intangible estructural de RRHH es deseable verificar que el capital humano se considera como un activo y no como un costo. Por ello en el 80% de los casos investigados se observa que los trabajadores se perciben como un activo, ello debido a la penetración de la teoría del capital humano en el sector asegurador que los trabajadores se perciben como un activo en el 80% de los casos.

En este estudio se determinó la incidencia directa y positiva entre el capital humano, el capital organizacional y el capital relacional con la integración empresarial, resultado que es compartido por Vargas (2012), quien encontró influencia positiva y significativa del capital humano con el facilitador autonomía, aumentando las posibilidades de que los individuos se motiven a sí mismos para crear nuevo conocimiento; Vargas (2012), también señala que la asociación positiva entre el capital estructural y el facilitador fluctuación y caos creativo conducen a sugerir que, en los procesos de producción de empresas que trabajan en búsqueda de nuevos hallazgos, obliga a la flexibilización el capital estructural a fin de poner en marcha nuevos procesos de invenciones que no pueden ser repetitivas de procesos anteriores. Además, confirma la relación altamente significativa entre el capital del cliente (relacional) con el facilitador variedad de requisitos, donde se debe armonizar la combinación de la diversidad y la complejidad del entorno y su adaptación, en forma efectiva, para la obtención de nuevo conocimiento o activos que la compañía podrá utilizar para obtener competencias y ventajas adicionales que incrementaran su performance.

CONCLUSIONES

1. Con la prueba de significatividad bilateral (0,001749305), el Capital intelectual está relacionado con la integración empresarial, y esta relación es positiva media (ρ de Spearman = 0,761), con lo cual se acepta la hipótesis general de que existe relación positiva y significativa entre el capital intelectual y la integración empresarial en la empresa internacional de seguros con sede en Lima.
2. El capital humano se relaciona con la integración empresarial en la empresa internacional de seguros con sede en Lima, ello porque la significatividad bilateral es 0.000709406, y la relación es positiva considerable (ρ de Spearman = 0.682), apoyado en aspectos como 'Nuestros empleados están bien entrenados para desempeñar su trabajo con eficacia', con un ρ de Spearman (0.709) y 'Nuestros empleados destacan por sus habilidades para desempeñar con éxito su trabajo' con un ρ de Spearman de 0.658. Con lo cual se acepta la primera hipótesis específica.
3. El 0.001750846 de la prueba de significatividad bilateral señala que el capital organizacional se relaciona con la integración empresarial en la empresa internacional de seguros con sede en Lima, aceptándose la segunda hipótesis específica; y, es una relación positiva considerable (ρ de Spearman 0.774), cuyo rango más alto se obtuvo en el aspecto 'Nuestra empresa posee un alto grado de competencia en técnicas informáticas' (0.749), y también fundamentado por 'Nuestros empleados tienen información relacionada con su trabajo para poder

realizarlo con eficacia' (0.683) y el rango más bajo fue en 'Empleados y directivos se esfuerzan por resolver problemas en común' (0.546).

4. El capital relacional se relaciona con la integración empresarial en la empresa internacional de seguros con sede en Lima, aceptándose la tercera hipótesis específica, ello en función a que la prueba de significatividad bilateral es de 0.000070564. La relación es positiva lineal considerable (rho de Spearman 0.769), apoyados en los resultados de 'La calidad de los servicios de nuestra empresa es reconocida en el mercado' (0.738) y 'Nuestra empresa tiene una reputación superior a sus principales competidores debido a su alto nivel de innovación' (0.672).

RECOMENDACIONES

1. Los gerentes de cada una de las empresas que constituye el grupo empresarial del estudio deben mantener y potenciar los aspectos positivos encontrados (integración estratégica) y se debe continuar trabajando en las áreas de calidad de servicios y mejoramiento de la organización mediante la capacitación continua, donde se desarrollen actividades de fomento e intercambio de ideas a través de Talleres, Fórums, Paneles donde se exponga, debata y fomente la gestión de personal, comunicación y el liderazgo, así como el desarrollo de servicios. Propugnar encuentros entre los empleados, a fin de mejorar el nivel de comunicación y el liderazgo. Generando formas directivas (gerenciamiento) y medios de comunicación ascendente y descendente que mejoren las tareas organizacionales y generen liderazgos.
2. Los directivos de la empresa internacional de seguros con sede en Lima deben impulsar acciones para que el capital intelectual desarrolle habilidades gerenciales asertivas en los funcionarios, a fin de consolidar los niveles promocionales (competencias gerenciales) del personal y de esta manera desarrollar las competencias del personal según el área en que labora.
3. La empresa internacional de seguros con sede en Lima debe estructurar y desarrollar planes de forjamiento del liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, gestión de personal y gestión para el cambio como parte del desarrollo de la integración empresarial.
4. Que los directivos en su desempeño propugnen la comunicación dinámica en todas las actividades empresariales, ello con la participación, el dialogo y escuchar, que permita en el futuro a los empleados desempeñarse asertivamente en su área que laboran.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alama, Elsa (2008). *Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios profesionales de España*. Tesis de doctorado. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Asociación Colombiana de Facultades de Administración - ASCOLFA (2010). *Las competencias de los administradores en Colombia a la luz del proyecto Tuning América Latina 2008-2010*. Bogotá: ASCOLFA.
- Ayala, Augusto (2010). *Gestión institucional: Conceptos introductorios*. Argentina: Gestión del siglo XXI.
- Barney, Jay (2001). Firm resource and sustained competitive advantage. N. York: *Journal of Management*, 17 (1): 99-120
- Bédard, Renée (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. *AD-MINISTER* (3): 68–88
- Bierly, Paul y Chakrabarti, Alok (1996). Generic Knowledge Strategies in U.S. Pharmaceutical Industry, *Strategic Management Journal*, (17): 123-135
- Bravo, Andrea; Ortiz, Julián y Escobar, Gustavo (2005). *Modelo de Integración de empresas para el fomento de las exportaciones de Software colombiano*. Tesis para optar el título de Ingeniero de Sistemas. Bogotá - Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. [En línea], recuperado el 15 de diciembre del 2012 en: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis197.pdf>
- Brooking, Annie (2004). *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. 1ª ed., 2ª Imp. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- Brown, John y Duguid, Paul (1998). Organizing Knowledge. *California Management Review*, 40 (3): 90-111
- Burgos, María (2013). *La organización del capital humano como activo intangible*. Tesis doctoral. Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá

- Carlton, Dennis y Perloff, Jeffrey (2005). *Modern Industrial Organization*. Boston: Pearson/Addison Wesley.
- Caroselli, Marlene (2002). *Sea un líder actual*. Madrid: McGraw-Hill.
- Carrillo, Patricia; Anumba, Chimay y Kamara, John (2000). Knowledge management for construction: key IT and contextual issues. En Gudnason G, editor. *Proceedings of the international conference on construction information technology*, 28-30. Reykjavik, Islandia: Icelandic building research institute.
- Chiavenato, Idalberto (2014) *Introducción a la teoría general de la administración*. 8a ed. México: McGraw Hill.
- Choo, Chun Wei (1999). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Oxford, University Press.
- Collis, David y Montgomery, Cynthia (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73: 118-128.
- Cuenca, Llanos y Ortiz, Ángel (2002). *La importancia del marco de modelado en las arquitecturas de referencia para integración empresarial*. II Conferencia de Ingeniería de Organización. Vigo, 5-6.
- De Brigard, Camila y Hoyos, María (2002). *Reflexiones jurídicas a cerca de las integraciones empresariales y sus efectos en el mercado*. Tesis de grado para obtener el título de Abogada en la Pontificia Universidad Javeriana. [En línea], recuperado el 15 de diciembre del 2012 en: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere5/TESIS12.pdf>
- Díaz, Jorge (2003). *Modelo de gestión del conocimiento (GC) aplicado a la universidad pública en el Perú*. Trabajo monográfico para optar el título de matemático en la Facultad de Ciencias Matemáticas de la UNMSM. Lima: UNMSM.
- Donate, Mario y Guadamillas, Fátima (2010). Estrategia de gestión del conocimiento y actitud innovadora en empresas de Castilla-La Mancha. Un estudio exploratorio. *Rev. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 16 (1): 31-54.
- Drucker, Peter (2004). *La sociedad post capitalista*. Barcelona: Norma.

- E-conomic-contabilidad en línea (2004). *Definición de goodwill*. [En línea], recuperado el 12 de setiembre del 2014 en: <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-goodwill>
- Edvinsson, Leif y Malone, Michael (2007). *El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*. Bogotá: Norma.
- Empresa Internacional de Seguros (2016). *Memoria Anual 2016*. Lima: s.p.i
- Fernández, Amparo (2006). *Competencias docentes Aprendizaje-Enseñanza*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Goldman, Calvin; Gotts, Ilene y Piaskoski, Michael (2003). The role of efficiencies in telecommunications. *Merger Review. Federal Communications Law Journal*. 56 (1): 87-153
- Grant, Richard (1991). The Resource-Based Theory of Competitive: Implications for Strategic Formulation. *Management Review, Spring*. California.
- Hamel, Gary y Prahalad, Coimbatore (1990). *The Core Competence of the Corporation*. New York: Zack, H.M.
- Henao, Mónica y Cardona, Sonia (2010). *Estrategias tecnológicas de gestión del conocimiento integradas con sistemas de información empresariales*. Americas Conference on Information Systems (AMCIS). Bogotá-Colombia: Universidad Eafit [En línea], recuperado el 15 de diciembre del 2016 en: <http://aisel.aisnet.org/amcis2010/412/>
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª ed. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Hopkins, José (2006). *Hacia un Modelo de Gestión del Conocimiento en el Colegio Peruano Británico: Diseño General y Estrategia de implantación*. Tesis para Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación de la PUCP. Lima: PUCP
- Kast, Fremont y Rosenzweig, James (2006). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. 7ª ed. McGraw Hill. México D.F.
- Koulopoulos, Thomas. y Frappaolo, Carl. (2000). *Lo fundamental y efectivo acerca de la gerencia del conocimiento*. Santafé de Bogotá: McGraw Hill.

- KPMG Cutting Through Complexity (2012). *Inversiones en Perú 2012*. [En línea], recuperado el 15 de diciembre del 2015 en: http://www.kpmg.com/PE/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2012-02-29_Inversiones_en_Peru_2012.pdf
- Malburg, Chris (2000). Value Creation: Vertical Integration. *Revista Industry Week*.
- Mantilla, Samuel (2000). *Capital intelectual*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Martínez, Francisco; Peñalver, Antonio y Salamanca, Joaquín. (2009). *Gestión estratégica del conocimiento*. España: Santander Central Hispano.
- McClelland, David. (1973). Testing for competence rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 28 (1): 1–14
- Méndez, Carlos (2012). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. 4ta Ed. México: Limusa
- Montoya, Luz (2010). *Gestión de sistemas de integración empresarial desde una perspectiva biológica*. Tesis de Grado para optar al título de Doctor en Ciencias Económicas. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. [En línea], recuperado el 15 de diciembre del 2012 en: http://www.bdigital.unal.edu.co/2140/1/GESTIÓN_DE_SISTEMAS_DE_INTEGRACIÓN_EMPRESARIAL.pdf
- Muñoz-Seca, Beatriz y Riverola, Joseph (1997). *Gestión del Conocimiento*. Barcelona: Folio.
- Naghi, Mohammad (2010). *Metodología de la investigación en Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. 3ra edición. Colombia: Pearson educación
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1999). *Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Pepall, Lynne; Richards, Daniel y Norman, George. (2014) *Industrial Organization: Contemporary Theory & Practice*. 5th Edition. NY, USA: Malden, Mass.

- Peyrefitte, Joseph; Golden, Peggy y Brice, Jeff Jr. (2000). *Vertical Integration and Economic Performance: A Managerial Capability Framework*. Management Decision. ABI/INFORM Global.
- Popper, Karl (1994). *Conjeturas y refutaciones; el desarrollo del conocimiento científico*. Barcelona: Paidós.
- Porter, Michael (1997). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- Real Academia Española (2015). *Diccionario de la Lengua Española*. 23ra ed. Lima-Perú: Planeta Perú/Espasa.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2010). *Administración*. 10ma ed. México D.F.: Pearson Educación.
- Rodríguez, Óscar (2003). *Indicadores del capital intelectual: Concepto y elaboración*. Madrid: Instituto Universitario de Administración de Empresas. Universidad Autónoma de Madrid.
- Román, Nélida (2004). Capital intelectual: Generador de éxito en las empresas. *Visión Gerencial*, 2 (3): 67-79
- Roos, Johan, Roos, Göran, Dragonetti, Nicolás y Edvinsson, Leif (2001). *Capital Intelectual. El intangible de la empresa*. Barcelona: Paidós.
- Sabino, Carlos (1996). *El proceso de Investigación*. 4ª edición Bogotá – Colombia: Panamericana.
- Saint-Onge, Hugh (1996). *Tact Knowledge: The Key to Strategic of intellectual Capital*. Washington: Butterworth-Hienemann.
- Samuelson, Paul y Nordhaus, William. (2010). *Economía: Con aplicaciones a Latinoamérica*. 19va Edición. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Sarango, Luis (2010). *Control o no control de fusiones en la industria regulada: Extendiendo el caso del Sector Eléctrico al Mercado de Gas Natural*. Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Derecho de la Empresa con Mención en Regulación de Servicios Públicos. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Sarasara, César (2010). *Gestión del conocimiento y el liderazgo de clase mundial para el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones inteligentes*. Tesis de Magister en Administración en la UNMSM. Lima: UNMSM.

- Schulz, Martin. y Jobe, Lloyd (2001). *Codification and tacitness as knowledge management strategies: an empirical exploration*. Journal of High Technology Management Research, 12.
- Seguí, Elies (2007). *La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito*. Tesis doctoral en Ciencias Sociales. Valencia: Universitat Politècnica de València.
- Sierra, Restituto (2007). *Tesis Doctorales y trabajos de investigación científica*. 5ta ed. 2da reimpresión. España: Thompson Editores Internacionales.
- Snowden, Dave (2006). *Liberating Knowledge*. En: Reeves J, (ed.). Londres: Liberating knowledge, Caspian Publishing.
- Spender, John y Grant, Richard (1996). Knowledge and the firm: an overview. *Strategic Management Journal* (17): 5-9
- Stewart, Thomas (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: El Capital Intelectual*. México: Granica.
- Superintendencia de Comercio e Industria – SCI (2012). Integraciones empresariales. Colombia. En línea, recuperado el 15 de diciembre del 2016 en: <http://www.sic.gov.co/es/web/guest/integraciones-empresariales>
- Tamayo, Mery y Piñeros, Juan (2007). Formas de integración de las empresas. *Ecos de Economía* (24): 27-45.
- Teece, Dean (2000). *Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context*. Long Range Planning, 33
- Tuning (2011). What is tuning [En línea], recuperado el 15 de setiembre del 2016 en: <http://www.unideusto.org/tuningeu/>
- Vargas, Nancy (2012). *Facilitadores y flujos de aprendizaje como agentes dinamizadores en la gestión del capital intelectual y la performance corporativa*. Tesis doctoral en Dirección de Empresas: Estrategia y Organización. Valencia: Universitat Politècnica de València.
- Varian, Hal (2015). *Microeconomía Intermedia*. 9na Ed. Barcelona: Antoni Bosch
- Waldman, Don y Jensen, Elizabeth (2013). *Industrial Organization: Theory and practice*. 4th ed. Boston: Pearson.

Weber, Max (1998). *Économie et société dans l'Antiquité*. Paris: Éditions La Découverte.

Yang, Jie (2006). *La estrategia de gestión del conocimiento y su efecto en el crecimiento corporativo*. Economía industrial Nº 362, pp. 123-133. La Rioja: La Universidad La Rioja. En línea, recuperado el 18 de diciembre del 2012 en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2238255>

Zapata, Álvaro. (2009). El modo de ser cínico de los dirigentes. *Cuadernos de Administración*. (41): 81–92.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta aplicada a los clientes de la empresa.



CUESTIONARIO SOBRE CAPITAL INTELECTUAL E INTEGRACIÓN EMPRESARIAL

El propósito de este cuestionario es realizar la medición del capital intelectual en una empresa internacional de seguros con sede en Lima, así como la influencia del mismo en la integración empresarial.

El cuestionario debe ser respondido por los funcionarios de la Unidad de Negocios y los funcionarios de la Unidad de la Estructura Territorial de la empresa internacional de seguros con sede en Lima.

Para que los resultados de la investigación sean válidos y fiables necesitamos obtener el mayor número de respuestas posibles, por eso desde ahora le manifestamos nuestro más sincero agradecimiento. Asimismo, le garantizamos que los datos que nos proporcionen serán absolutamente confidenciales, y para uso exclusivamente académico.

Atentamente,
C.P.C. Sara María Teresa Urbina Cueva
Escuela de PosGrado - Facultad de Ciencias Contables
Universidad Nacional Mayor de San Marcos

I. DATOS GENERALES

a) Cargo de la persona que responde el cuestionario

1	Unidad de Negocios		2	Unidad de la Estructura Territorial	
---	--------------------	--	---	-------------------------------------	--

b) Tiempo en el cargo

1	Menos de 2 años		2	De 2 a 4 años	
3	De 5 a 6 años		4	Más de 6 años	

c) Sexo

1	Masculino		2	Femenino	
---	-----------	--	---	----------	--

d) Edad (años)

1	Menos de 30		2	De 30 a 40		3	Más de 40	
---	-------------	--	---	------------	--	---	-----------	--

II. CAPITAL INTELECTUAL

Esta sección del cuestionario pretende evaluar el capital intelectual de la empresa. Teniendo en mente su empresa, exprese en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones: Muy de acuerdo = 5; muy en desacuerdo = 1; marcando un aspa (X) en la alternativa correspondiente.

1. Capital Humano

Afirmación	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. Nadie conoce mejor su trabajo que nuestros empleados					
2. Nuestros empleados provienen de los mejores centros de enseñanza superior del país					
3. Nuestros empleados destacan por sus habilidades para desempeñar con éxito su trabajo					
4. Los problemas resultan fáciles de resolver porque nuestros empleados tienen la habilidad de comprender la consecuencia de sus acciones					
5. El tiempo de permanencia de nuestros empleados en la empresa está por encima de los dos años.					
6. Nuestros empleados se identifican con los valores de la organización					
7. Nuestros empleados están bien entrenados para desempeñar su trabajo con eficacia					
8. Nuestros empleados tienen la experiencia necesaria para desempeñar su trabajo con éxito					

Afirmación	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo
9. Nuestros empleados son expertos en las funciones que desempeñan					
10. Nuestros empleados son creativos y brillantes					
11. Nuestros empleados aportan nuevas ideas y conocimiento					
12. Un porcentaje importante de la planilla tiene acceso a planes de incentivo en la organización					
13. Un porcentaje importante de puestos han sido cubiertos por medio de la promoción interna					
14. Nuestros empleados tienen un alto grado de satisfacción					

2. Capital Organizacional

Afirmación	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo
15. Nuestra empresa posee un alto grado de competencia en técnicas informáticas					
16. En nuestra empresa utilizamos de modo rutinario sistemas informáticos para realizar el trabajo					
17. Nuestra empresa otorga incentivos a los empleados innovadores					
18. Nuestra organización posee conocimiento y habilidad para vincular objetivos operacionales y metas con planes de compensación					
19. Nuestra empresa tiene procedimientos documentados que ayudan a ejecutar acciones rutinarias					
20. Nuestra empresa tiene procedimientos estándar para atender quejas de los clientes					
21. Nuestra empresa ha desarrollado programas de calidad en los últimos tres años					
22. Nuestros empleados comparten los valores, creencias, y símbolos de la organización					
23. Los objetivos de nuestra organización son claros y acordes para todos sus miembros					

Afirmación	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo
24. Nuestros empleados tienen un alto sentido de compromiso con la empresa					
25. Nuestros empleados tienen información relacionada con su trabajo para poder realizarlo con eficacia					
26. Hay comunicación fluida entre directivos y empleados					
27. Empleados y directivos se esfuerzan por resolver problemas en común					

3. Capital Relacional

Afirmación	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo
28. Por lo general las relaciones de nuestra empresa con los clientes son a largo plazo					
29. Nuestra empresa posee una cartera amplia de clientes frecuentes					
30. En nuestra empresa el índice anual de quejas de los clientes es bastante bajo					
31. Por lo general las relaciones de nuestra empresa con los proveedores son a largo plazo					
32. Nuestros empleados contactan con proveedores para solucionar problemas en común					
33. Nuestra empresa tiene habilidad para establecer alianzas					
34. En nuestra empresa las alianzas establecidas son de larga duración					
35. La calidad de los servicios de nuestra empresa es reconocida en el mercado					
36. Nuestra empresa tiene una reputación superior a sus principales competidores debido a su alto nivel de innovación					

III. INTEGRACIÓN EMPRESARIAL

En este apartado se mide de modo cualitativo la obtención de resultados en la integración empresarial. Teniendo en mente su empresa manifieste el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones: Muy de acuerdo = 5; muy en desacuerdo = 1; marcando un círculo o un aspa (X) en la alternativa correspondiente.

1. Integración estratégica

Afirmación	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo
37.El personal está involucrado en el análisis del proceso de mejora					
38.En el fomento de la mejora continua el personal formula correctivos basados en las causas					
39.Nuestro personal está identificado con el logro de las metas corporativas					
40.El personal de nuestra empresa participa en la formulación del logro de las metas corporativas					
41.En el personal de nuestra empresa concurren las sinergias para el logro de las metas comerciales					
42.Los indicadores de las metas comerciales orientan las actividades corporativas y de los recursos humanos de nuestra empresa					
43.En nuestra empresa se valora el nivel intelectual de los recursos humanos					
44.El recurso humano de nuestra empresa crece porque tiene un agradable ambiente de trabajo					
45.La generación de valor se basa en el capital intelectual de nuestra empresa					
46.La variedad de funciones, tareas y responsabilidades de las unidades organizacionales de nuestra empresa contribuyen mejor a la formación de resultados					

2. Desarrollo económico, organizacional

Afirmación	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo
47.El tamaño de nuestra empresa es concordante con el tamaño de su mercado					
48.Tamaño del mercado de la empresa determinó la integración empresarial de nuestra empresa					
49.Las perspectivas económicas del país prospectan el crecimiento de las actividades de nuestra empresa					
50.El activo intangible en nuestra empresa es relevante sobre los otros factores productivos					
51.El capital intelectual es valorado adecuadamente en los activos intangibles de nuestra empresa					
52.La estrategia, diferenciación de los servicios se debe a la mejora organizacional en la empresa					
53.La diferenciación de los servicios ha mejorado el desarrollo económico de la empresa					

3. Mejoramiento de la organización

Afirmación	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo
54.Nuestros empleados tienen el título del caso para realizar su trabajo con eficiencia					
55.En nuestra empresa se analiza el volumen de recursos gastados para alcanzar las metas.					
56.En nuestra empresa se observan hábitos (conocimiento, capacidad y deseo) de efectividad personal y organizacional					
57.En nuestra empresa existe compromiso por el logro de los objetivos previstos.					
58.Con la integración empresarial ha mejorado la productividad de su empresa					
59.En su empresa, con la capacitación ha mejorado la productividad					

4. Calidad de los servicios

Afirmación	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo
60.Los clientes se sienten bienvenidos al visitar nuestra empresa					
61.En nuestra empresa los clientes son atendidos de manera eficiente, rápida y a su satisfacción					
62.En nuestras oficinas el personal se muestra amable, capacitado, dispuesto a colaborar y respetuoso con el cliente					
63.Los clientes cubren sus expectativas con los servicios que presta nuestra empresa					

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 3. Data de la información obtenida en el trabajo de campo

Encuesta	Afirmación																																					
	Variable independiente																																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		
1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	5	1	4	4	4	5	3	2	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
3	4	2	4	3	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	2	3	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	1	2	2	4	4	2	2	2	1	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
6	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
7	4	2	3	4	5	4	4	4	4	3	3	2	4	3	3	5	2	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3
8	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	2	4	3	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
9	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	
10	4	1	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	3	4	2	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3
11	3	2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	5	5	2	3	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3
12	4	3	4	4	5	5	4	5	4	3	4	1	4	4	2	3	1	1	3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3
13	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	
14	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	3	3	3	4	4	3	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
16	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
17	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
18	4	2	3	4	5	4	3	3	3	3	2	2	4	4	5	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
19	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
20	4	3	3	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	
21	4	2	3	3	2	4	4	4	3	2	4	2	2	4	4	4	1	4	4	5	5	4	4	3	4	2	2	4	4	2	4	2	4	4	4	2		
22	5	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4		
23	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
24	5	3	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	
25	5	2	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	2	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	4	5	5	3	4	4	4	4	3	
26	4	3	3	3	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
27	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	2	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	
28	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	

Encuesta	Afirmación																										
	Variable dependiente																										
	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63
1	4	4	4	1	4	4	2	1	4	4	4	4	4	5	3	4	5	2	5	2	3	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	4	4	5	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	2	4	1	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	3	4	3	5	3	3	3	4
8	5	4	4	3	4	5	5	4	5	5	2	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4
9	3	3	4	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4
10	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4
11	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4
12	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	2	5	5	5	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	3	3	3	2	4	4	4	4	5	5	3	3	5	3	3	4	4	3	2	4	5	4	4	5	5	4	4
15	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
18	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
19	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
20	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	3	4
21	3	4	4	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
23	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
25	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	5	4
26	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
27	4	3	4	3	3	3	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4

Anexo 4: Otros resultados del instrumento aplicado

Variable: Capital Intelectual

Dimensión: Capital Humano

1. Nadie conoce mejor su trabajo que nuestros empleados

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	Neutro	4	14.3	14.3	14.3
	De acuerdo	19	67.9	67.9	82.1
	Muy de acuerdo	5	17.9	17.9	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

2. Nuestros empleados provienen de los mejores centros de enseñanza superior del país

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	7.1	7.1	7.1
	En desacuerdo	7	25.0	25.0	32.1
	Neutro	14	50.0	50.0	82.1
	De acuerdo	5	17.9	17.9	100.0
	Muy de acuerdo	0	0.0	0.0	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

3. Nuestros empleados destacan por sus habilidades para desempeñar con éxito su trabajo

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
	Neutro	8	28.6	28.6	32.1
	De acuerdo	18	64.3	64.3	96.4
	Muy de acuerdo	1	3.6	3.6	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

4. Los problemas resultan fáciles de resolver porque nuestros empleados tienen la habilidad de comprender la consecuencia de sus acciones

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	2	7.1	7.1	7.1
	Neutro	7	25.0	25.0	32.1
	De acuerdo	19	67.9	67.9	100.0
	Muy de acuerdo	0	0.0	0.0	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

5. El tiempo de permanencia de nuestros empleados en la empresa está por encima de los dos años.

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
	Neutro	2	7.1	7.1	10.7
	De acuerdo	16	57.1	57.1	67.9
	Muy de acuerdo	9	32.1	32.1	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

6. Nuestros empleados se identifican con los valores de la organización

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	Neutro	3	10.7	10.7	10.7
	De acuerdo	19	67.9	67.9	78.6
	Muy de acuerdo	6	21.4	21.4	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

7. Nuestros empleados están bien entrenados para desempeñar su trabajo con eficacia

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	2	7.1	7.1	7.1
	Neutro	4	14.3	14.3	21.4
	De acuerdo	19	67.9	67.9	89.3
	Muy de acuerdo	3	10.7	10.7	100.0
	Total	28	100.0	100.0	200.0

8. Nuestros empleados tienen la experiencia necesaria para desempeñar su trabajo con éxito

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	2	7.1	7.1	7.1
	Neutro	4	14.3	14.3	21.4
	De acuerdo	18	64.3	64.3	85.7
	Muy de acuerdo	4	14.3	14.3	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

9. Nuestros empleados son expertos en las funciones que desempeñan

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
	Neutro	14	50.0	50.0	53.6
	De acuerdo	12	42.9	42.9	96.4
	Muy de acuerdo	1	3.6	3.6	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

10. Nuestros empleados son creativos y brillantes

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
	En desacuerdo	2	7.1	7.1	10.7
	Neutro	16	57.1	57.1	67.9
	De acuerdo	9	32.1	32.1	100.0
	Muy de acuerdo	0	0.0	0.0	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

11. Nuestros empleados aportan nuevas ideas y conocimiento

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	3	10.7	10.7	10.7
	Neutro	8	28.6	28.6	39.3
	De acuerdo	16	57.1	57.1	96.4
	Muy de acuerdo	1	3.6	3.6	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

12. Un porcentaje importante de la planilla tiene acceso a planes de incentivo en la organización

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
	En desacuerdo	3	10.7	10.7	14.3
	Neutro	8	28.6	28.6	42.9
	De acuerdo	15	53.6	53.6	96.4
	Muy de acuerdo	1	3.6	3.6	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

13. Un porcentaje importante de puestos han sido cubiertos por medio de la promoción interna

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	2	7.1	7.1	7.1
	Neutro	6	21.4	21.4	28.6
	De acuerdo	16	57.1	57.1	85.7
	Muy de acuerdo	4	14.3	14.3	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

14. Nuestros empleados tienen un alto grado de satisfacción

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
	Neutro	10	35.7	35.7	39.3
	De acuerdo	17	60.7	60.7	100.0
	Muy de acuerdo	0	0.0	0.0	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

Dimensión: Capital Organizacional

15. Nuestra empresa posee un alto grado de competencia en técnicas informáticas

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	3	10.7	10.7	10.7
	Neutro	6	21.4	21.4	32.1
	De acuerdo	12	42.9	42.9	75.0
	Muy de acuerdo	7	25.0	25.0	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

16. En nuestra empresa utilizamos de modo rutinario sistemas informáticos para realizar el trabajo

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
	Neutro	1	3.6	3.6	7.1
	De acuerdo	15	53.6	53.6	60.7
	Muy de acuerdo	11	39.3	39.3	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

17. Nuestra empresa otorga incentivos a los empleados innovadores

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	4	14.3	14.3	14.3
	En desacuerdo	9	32.1	32.1	46.4
	Neutro	7	25.0	25.0	71.4
	De acuerdo	8	28.6	28.6	100.0
	Muy de acuerdo	0	0.0	0.0	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

18. Nuestra organización posee conocimiento y habilidad para vincular objetivos operacionales y metas con planes de compensación

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
	En desacuerdo	1	3.6	3.6	7.1
	Neutro	4	14.3	14.3	21.4
	De acuerdo	18	64.3	64.3	85.7
	Muy de acuerdo	4	14.3	14.3	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

19. Nuestra empresa tiene procedimientos documentados que ayudan a ejecutar acciones rutinarias

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	3	10.7	10.7	10.7
	Neutro	5	17.9	17.9	28.6
	De acuerdo	13	46.4	46.4	75.0
	Muy de acuerdo	7	25.0	25.0	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

20. Nuestra empresa tiene procedimientos estándar para atender quejas de los clientes

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	2	7.1	7.1	7.1
	Neutro	3	10.7	10.7	17.9
	De acuerdo	13	46.4	46.4	64.3
	Muy de acuerdo	10	35.7	35.7	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

21. Nuestra empresa ha desarrollado programas de calidad en los últimos tres años

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
	Neutro	1	3.6	3.6	7.1
	De acuerdo	10	35.7	35.7	42.9
	Muy de acuerdo	16	57.1	57.1	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

22. Nuestros empleados comparten los valores, creencias, y símbolos de la organización

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
	Neutro	2	7.1	7.1	10.7
	De acuerdo	16	57.1	57.1	67.9
	Muy de acuerdo	9	32.1	32.1	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

23. Los objetivos de nuestra organización son claros y acordes para todos sus miembros

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
	Neutro	0	0.0	0.0	3.6
	De acuerdo	17	60.7	60.7	64.3
	Muy de acuerdo	10	35.7	35.7	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

24. Nuestros empleados tienen un alto sentido de compromiso con la empresa

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
	Neutro	3	10.7	10.7	14.3
	De acuerdo	18	64.3	64.3	78.6
	Muy de acuerdo	6	21.4	21.4	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

25. Nuestros empleados tienen información relacionada con su trabajo para poder realizarlo con eficacia

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	Neutro	2	7.1	7.1	7.1
	De acuerdo	21	75.0	75.0	82.1
	Muy de acuerdo	5	17.9	17.9	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

26. Hay comunicación fluida entre directivos y empleados

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	2	7.1	7.1	7.1
	Neutro	0	0.0	0.0	7.1
	De acuerdo	19	67.9	67.9	75.0
	Muy de acuerdo	7	25.0	25.0	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

27. Empleados y directivos se esfuerzan por resolver problemas en común

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
	Neutro	3	10.7	10.7	14.3
	De acuerdo	18	64.3	64.3	78.6
	Muy de acuerdo	6	21.4	21.4	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

Dimensión: Capital Relacional

28. Por lo general las relaciones de nuestra empresa con los clientes son a largo plazo

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	Neutro	3	10.7	10.7	10.7
	De acuerdo	19	67.9	67.9	78.6
	Muy de acuerdo	6	21.4	21.4	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

29. Nuestra empresa posee una cartera amplia de clientes frecuentes

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	Neutro	0	0.0	0.0	0.0
	De acuerdo	25	89.3	89.3	89.3
	Muy de acuerdo	3	10.7	10.7	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

30. En nuestra empresa el índice anual de quejas de los clientes es bastante bajo

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	2	7.1	7.1	7.1
	Neutro	6	21.4	21.4	28.6
	De acuerdo	16	57.1	57.1	85.7
	Muy de acuerdo	4	14.3	14.3	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

31. Por lo general las relaciones de nuestra empresa con los proveedores son a largo plazo

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	Neutro	0	0.0	0.0	0.0
	De acuerdo	21	75.0	75.0	75.0
	Muy de acuerdo	7	25.0	25.0	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

32. Nuestros empleados contactan con proveedores para solucionar problemas en común

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
	Neutro	5	17.9	17.9	21.4
	De acuerdo	19	67.9	67.9	89.3
	Muy de acuerdo	3	10.7	10.7	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

33. Nuestra empresa tiene habilidad para establecer alianzas

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	Neutro	2	7.1	7.1	7.1
	De acuerdo	20	71.4	71.4	78.6
	Muy de acuerdo	6	21.4	21.4	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

34. En nuestra empresa las alianzas establecidas son de larga duración

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	Neutro	2	7.1	7.1	7.1
	De acuerdo	17	60.7	60.7	67.9
	Muy de acuerdo	9	32.1	32.1	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

35. La calidad de los servicios de nuestra empresa es reconocida en el mercado

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	Neutro	0	0.0	0.0	0.0
	De acuerdo	20	71.4	71.4	71.4
	Muy de acuerdo	8	28.6	28.6	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

36. Nuestra empresa tiene una reputación superior a sus principales competidores debido a su alto nivel de innovación

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
	Neutro	7	25.0	25.0	28.6
	De acuerdo	17	60.7	60.7	89.3
	Muy de acuerdo	3	10.7	10.7	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

Variable. Integración Empresarial

DIMENSIÓN: Integración Estratégica

37. El personal está involucrado en el análisis del proceso de mejora

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	Neutro	7	25.0	25.0	25.0
	De acuerdo	19	67.9	67.9	92.9
	Muy de acuerdo	2	7.1	7.1	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

38. En el fomento de la mejora continua el personal formula correctivos basados en las causas

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	Neutro	8	28.6	28.6	28.6
	De acuerdo	19	67.9	67.9	96.4
	Muy de acuerdo	1	3.6	3.6	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

39. Nuestro personal está identificado con el logro de las metas corporativas

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	Neutro	4	14.3	14.3	14.3
	De acuerdo	21	75.0	75.0	89.3
	Muy de acuerdo	3	10.7	10.7	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

40. El personal de nuestra empresa participa en la formulación del logro de las metas corporativas

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
	En desacuerdo	3	10.7	10.7	14.3
	Neutro	10	35.7	35.7	50.0
	De acuerdo	13	46.4	46.4	96.4
	Muy de acuerdo	1	3.6	3.6	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

41. En el personal de nuestra empresa concurren las sinergias para el logro de las metas comerciales

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	2	7.1	7.1	7.1
	Neutro	6	21.4	21.4	28.6
	De acuerdo	16	57.1	57.1	85.7
	Muy de acuerdo	4	14.3	14.3	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

42. Los indicadores de las metas comerciales orientan las actividades corporativas y de los recursos humanos de nuestra empresa

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	Neutro	5	17.9	17.9	17.9
	De acuerdo	18	64.3	64.3	82.1
	Muy de acuerdo	5	17.9	17.9	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

43. En nuestra empresa se valora el nivel intelectual de los recursos humanos

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	2	7.1	7.1	7.1
	Neutro	6	21.4	21.4	28.6
	De acuerdo	15	53.6	53.6	82.1
	Muy de acuerdo	5	17.9	17.9	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

44. El recurso humano de nuestra empresa crece porque tiene un agradable ambiente de trabajo

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
	En desacuerdo	0	0.0	0.0	3.6
	Neutro	4	14.3	14.3	17.9
	De acuerdo	16	57.1	57.1	75.0
	Muy de acuerdo	7	25.0	25.0	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

45. La generación de valor se basa en el capital intelectual de nuestra empresa

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
	En desacuerdo	1	3.6	3.6	7.1
	Neutro	5	17.9	17.9	25.0
	De acuerdo	13	46.4	46.4	71.4
	Muy de acuerdo	8	28.6	28.6	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

46. La variedad de funciones, tareas y responsabilidades de las unidades organizacionales de nuestra empresa contribuyen mejor a la formación de resultados

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
	Neutro	3	10.7	10.7	14.3
	De acuerdo	16	57.1	57.1	71.4
	Muy de acuerdo	8	28.6	28.6	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

Dimensión. Desarrollo Económico Organizacional

47. El tamaño de nuestra empresa es concordante con el tamaño de su mercado

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	2	7.1	7.1	7.1
	Neutro	5	17.9	17.9	25.0
	De acuerdo	18	64.3	64.3	89.3
	Muy de acuerdo	3	10.7	10.7	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

48. Tamaño del mercado de la empresa determinó la integración empresarial de nuestra empresa

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
	Neutro	8	28.6	28.6	32.1
	De acuerdo	16	57.1	57.1	89.3
	Muy de acuerdo	3	10.7	10.7	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

49. Las perspectivas económicas del país prospectan el crecimiento de las actividades de nuestra empresa

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	Neutro	0	0.0	0.0	0.0
	De acuerdo	19	67.9	67.9	67.9
	Muy de acuerdo	9	32.1	32.1	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

50. El activo intangible en nuestra empresa es relevante sobre los otros factores productivos

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	Neutro	3	10.7	10.7	10.7
	De acuerdo	17	60.7	60.7	71.4
	Muy de acuerdo	8	28.6	28.6	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

51. El capital intelectual es valorado adecuadamente en los activos intangibles de nuestra empresa

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	2	7.1	7.1	7.1
	Neutro	8	28.6	28.6	35.7
	De acuerdo	9	32.1	32.1	67.9
	Muy de acuerdo	9	32.1	32.1	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

52. La estrategia, diferenciación de los servicios se debe a la mejora organizacional en la empresa

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	Neutro	3	10.7	10.7	10.7
	De acuerdo	18	64.3	64.3	75.0
	Muy de acuerdo	7	25.0	25.0	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

53. La diferenciación de los servicios ha mejorado el desarrollo económico de la empresa

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	Neutro	3	10.7	10.7	10.7
	De acuerdo	16	57.1	57.1	67.9
	Muy de acuerdo	9	32.1	32.1	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

Dimensión. Mejoramiento de la Organización

54. Nuestros empleados tienen el título del caso para realizar su trabajo con eficiencia

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	1	3.6	3.6	3.6
	Neutro	7	25.0	25.0	28.6
	De acuerdo	17	60.7	60.7	89.3
	Muy de acuerdo	3	10.7	10.7	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

55. En nuestra empresa se analiza el volumen de recursos gastados para alcanzar las metas.

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	3	10.7	10.7	10.7
	Neutro	1	3.6	3.6	14.3
	De acuerdo	11	39.3	39.3	53.6
	Muy de acuerdo	13	46.4	46.4	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

56. En nuestra empresa se observan hábitos (conocimiento, capacidad y deseo) de efectividad personal y organizacional

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	2	7.1	7.1	7.1
	Neutro	4	14.3	14.3	21.4
	De acuerdo	17	60.7	60.7	82.1
	Muy de acuerdo	5	17.9	17.9	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

57. En nuestra empresa existe compromiso por el logro de los objetivos previstos.

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	Neutro	2	7.1	7.1	7.1
	De acuerdo	16	57.1	57.1	64.3
	Muy de acuerdo	10	35.7	35.7	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

58. Con la integración empresarial ha mejorado la productividad de su empresa

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	Neutro	3	10.7	10.7	10.7
	De acuerdo	17	60.7	60.7	71.4
	Muy de acuerdo	8	28.6	28.6	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

59. En su empresa, con la capacitación ha mejorado la productividad

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	Neutro	0	0.0	0.0	0.0
	De acuerdo	18	64.3	64.3	64.3
	Muy de acuerdo	10	35.7	35.7	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

Dimensión. Calidad de los Servicios

60. Los clientes se sienten bienvenidos al visitar nuestra empresa

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	Neutro	1	3.6	3.6	3.6
	De acuerdo	21	75.0	75.0	78.6
	Muy de acuerdo	6	21.4	21.4	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

61. En nuestra empresa los clientes son atendidos de manera eficiente, rápida y a su satisfacción

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	Neutro	1	3.6	3.6	3.6
	De acuerdo	24	85.7	85.7	89.3
	Muy de acuerdo	3	10.7	10.7	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

62. En nuestras oficinas el personal se muestra amable, capacitado, dispuesto a colaborar y respetuoso con el cliente

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	Neutro	3	10.7	10.7	10.7
	De acuerdo	21	75.0	75.0	85.7
	Muy de acuerdo	4	14.3	14.3	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

63. Los clientes cubren sus expectativas con los servicios que presta nuestra empresa

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	En desacuerdo	0	0.0	0.0	0.0
	Neutro	1	3.6	3.6	3.6
	De acuerdo	26	92.9	92.9	96.4
	Muy de acuerdo	1	3.6	3.6	100.0
	Total	28	100.0	100.0	